



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA “FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD” PARA EL PERIODO 2016-2021 UBICADA EN LA CIUDAD DE GUARANDA.

AUTORA:

VERÓNICA XIMENA VISTÍN PILCO

RIOBAMBA- ECUADOR

2017

DECLARACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita. Verónica Ximena Vistín Pilco, quien ha cumplido con las normas de investigación científica una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
Director

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
Miembro

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Ximena Vistín Pilco, con número de cédula 020229002-9 declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de Abril 2017

Verónica Ximena Vistín Pilco

CI. 020229002-9

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios por haberme permitido cumplir una meta más en mi vida y haberme dado salud para culminar mi carrera y mis objetivos, además se lo dedico de manera muy especial a mis padres por su sacrificio y por brindarme su amor, apoyo y confianza a lo largo de mi vida, a mis hermanos por ser un pilar fundamental y ser mis ejemplos a seguir, para todos ustedes quienes de una manera u otra hicieron que esto sea posible.

AGRADECIMIENTO

En especial a los colaboradores de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación en su organización, a los ingenieros Patricio Arguello y Gerardo Lara por brindarme las asesorías y apoyo durante el desarrollo de este trabajo de titulación. A mis padres y hermanos por saber respetar cada una de mis decisiones para lograr mis metas, a mis amigos por ser un apoyo cuando los necesitaba por todos los momentos de tristeza, felicidad, locuras y sobre todo los momentos de risas. ¡Gracias a todos ustedes!

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Declaración del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
índices de gráficos	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 ANTECEDENTES	4
1.4.1 Identificación de la institución.....	4
1.4.2 Reseña histórica de la Fundación.....	5
1.4.3 Misión	7
1.4.4 Visión.....	8
1.4.5 Objetivos de la fundación	8
1.4.6 Valores institucionales	9
1.4.7 Estructura orgánica de la fundación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL	11
2.1 Marco Teórico.....	11
2.1.1 Planificación estratégica: un desafío vigente.....	11
2.1.2 La planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana.....	12
2.1.3 Definición común de planeación	13

2.1.4	Definición administrativa de planeación	14
2.1.5	Fases de la planeación.....	15
2.1.6	Tipos de planeación	16
2.1.7	Los fundamentos de la estrategia.....	18
2.1.8	Que es una estrategia	19
2.1.9	La evolución del pensamiento estratégico	19
2.1.10	El pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial.....	20
2.1.11	Qué es un plan estratégico	21
2.1.12	Lo que no es el plan estratégico.....	21
2.1.13	Para qué sirve el plan estratégico.....	22
2.1.14	Características del plan estratégico.....	22
2.1.15	La planificación estratégica	23
2.1.16	Características de la dirección estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro	24
2.1.17	Ventajas de la planificación estratégica.....	25
2.1.18	Fases de la planificación estratégica.....	26
2.1.19	Herramientas del análisis estratégico.....	27
2.1.20	Tipos de estrategias.....	29
2.1.21	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	30
2.1.22	Matriz de Evaluación de Factores Externos	30
2.1.23	Matriz de Impacto	31
2.2	MARCO CONCEPTUAL	32
2.2.1	Administración.....	32
2.2.2	Planeación.....	33
2.2.3	Organización.....	33
2.2.4	Control	33
2.2.5	Matriz.....	34
2.2.6	Actividad/tarea.....	34
2.2.7	Plan	35
2.2.8	Estrategia	36
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1	Formulación de la hipótesis	37
3.1.1	Hipótesis general.....	37
3.1.2	Hipótesis específicas.....	37

3.2	formulación de la hipótesis nula	37
3.2.1	Hipótesis general.....	37
3.2.2	Hipótesis específicas.....	38
3.3	variable.....	38
3.4	Modalidad	38
3.5	Tipo de investigación.....	39
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.6.1	Métodos	40
3.6.2	Técnicas	40
3.6.3	Instrumentos.....	41
3.7	Población y muestra.....	41
3.7.1	Procesamiento de información de las encuestas	42
3.8	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	57
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	58
4.1	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD	58
4.1.1	Diagnóstico estratégico.....	58
4.1.2	Organigrama estructural	61
4.1.3	Análisis de la matriz FODA.....	63
4.1.4	Análisis de la matriz EFE	65
4.1.5	Análisis de la matriz EFI	66
4.1.6	Análisis de la matriz Impacto	68
4.1.7	Propuesta de la planificación estratégica	70
4.1.8	Planes de acción.....	71
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES.....	85
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Algunas características de la dirección estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro	24
Tabla 2:	Variable demográfica: Género	42
Tabla 3:	Variable: Misión	43
Tabla 4:	Variable: Visión	44
Tabla 5:	Variable: Valores	45
Tabla 6:	Variable: Objetivos	46
Tabla 7:	Variable: Planificación Estratégica	47
Tabla 8:	Variable: Acciones	48
Tabla 9:	Variable: Nuevos Proyectos	49
Tabla 10:	Variable: Control	50
Tabla 11:	Variable: Ámbitos	51
Tabla 12:	Variable: Desarrollo	52
Tabla 13:	Variable: Clima Laboral	53
Tabla 14:	Variable: Mejoramiento	54
Tabla 15:	Variable: Servicios	55
Tabla 16:	Variable: Difusión	56
Tabla 17:	Análisis de la misión	59
Tabla 18:	Análisis de la visión	60
Tabla 19:	Matriz FODA	65
Tabla 20:	Matriz EFE	65
Tabla 21:	Matriz EFI	67
Tabla 22:	Matriz de Impacto	69
Tabla 23:	Plan de Acción 1/4	75
Tabla 24:	Plan de Acción 2/4	78
Tabla 25:	Plan de Acción 3/4	80
Tabla 26:	Plan de Acción 4/4	83

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Logo de la Fundación	4
Gráfico 2:	Organigrama Estructural.....	10
Gráfico 3:	El proceso administrativo	14
Gráfico 4:	Variable Demográfica: Género	42
Gráfico 5:	Variable: Misión	43
Gráfico 6:	Variable: Visión.....	44
Gráfico 7:	Variable: Valores	45
Gráfico 8:	Variable: Objetivos	46
Gráfico 9:	Variable: Planificación Estratégica.....	47
Gráfico 10:	Variable: Acciones.....	48
Gráfico 11:	Variable: Nuevos Proyectos.....	49
Gráfico 12:	Variable: Control	50
Gráfico 13:	Variables: Ámbitos	51
Gráfico 14:	Variable: Desarrollo.....	52
Gráfico 15:	Variable: Clima Laboral	53
Gráfico 16:	Variable: Mejoramiento	54
Gráfico 17:	Variable: Servicios.....	55
Gráfico 18:	Variable: Difusión.....	56
Gráfico 19:	Organigrama Estructural.....	61
Gráfico 20:	Propuesta del organigrama estructural.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta 1/2.....	88
Anexo 2:	Encuesta 2/2	89
Anexo 3:	Guía de Entrevista.....	89
Anexo 4:	Convenio con la Universidad Estatal de Bolívar	89
Anexo 5:	Asociación de Limpieza en Asamblea.....	89
Anexo 6:	Reunión con los miembros de Ninabanda Seguridad	89
Anexo 7:	Transmisión de un programa en la radio la Paz 1300 AM	89

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolló una planificación estratégica para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad de la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar para el periodo 2016-2021, la misma permitirá a la organización mejorar la gestión que se ha venido desempeñando hasta la actualidad.

Por esta razón fue necesario realizar un análisis Foda, la matriz de Evaluación de factores externos, Evaluación de factores internos, y la matriz de Impacto, además se propone en la planificación estratégica un organigrama estructural, la misión y visión, para ello se implementa un conjunto de estrategias tales como supervivencia, reordenación, defensivas y ofensivas, las cuales se verán plasmadas en un plan de acción para la fundación lo cual facilitara un seguimiento de las funciones ejecutadas por los colaboradores de la organización. Se recomienda implementar la planificación estratégica desarrollada que servirá para tomar acciones correctivas y tener una guía para el cumplimiento de objetivos, además de ser una herramienta para los directivos de la fundación, ayudara a mejorar la forma que se está dirigiendo la organización.

Palabras Claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA. REORDENACIÓN. DEFENSIVAS Y OFENSIVAS. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO. PLAN DE ACCIÓN, FODA.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

In the present research, a strategic plan was developed for The Integration Foundation for the Development the Radio Peace, Justice and Truth of the city of Guaranda, province of Bolivar, for the period 2016-2021. It will allow the organization to improve the management that has been fulfilling until today. For this reason, it was necessary to carry out a Swot analysis, the external factors of the evaluation matrix. In addition, a structural organization chart, the mission and vision are proposed in the strategic planning. A set of strategic such as survival, reordering, defensive and offensive which will be reflected in an action plan for de foundation which will facilitate a follow-up of the functions carried out by the organization's employees. It is recommended to implement the strategic planning developed that will serve to take corrective actions and to have a guide for the fulfillment of objectives, besides being a tool for the directors of the foundation which will help to improve the way that the organization is being directed.

Keywords: STRATEGIC PLANNING. SURVIVAL STRATEGIES. REORDENATION. DEFENSIVE AND OFFENSIVE. STRATEGIC DIAGNOSIS. ACTION PLAN, SWOT.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación tiene la finalidad de presentar el diseño del plan estratégico para la “Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad” de la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar para el periodo 2016-2021, la misma que fue realizada por la Srta. Verónica Vistín previa la obtención del título de Ingeniera de Empresas.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizara herramientas de análisis como entrevistas y encuestas para conocer además de las matrices FODA, EFI, EFE, y de IMPACTO las cuales ayudaran a establecer de una manera adecuada las estrategias para el desarrollo de un plan de acción

El diseño de una planificación estratégica tiene como objetivo mejorar la gestión de la fundación mediante la implementación de estrategias propuestas en el plan de acción que servirá como guía para el control de las actividades con un orden cronológico, responsables, tiempos y recursos necesarios para su realización, con el fin de que cada acción se vaya cumpliendo exitosamente y cumpliendo con los objetivos planteados, de tal manera que la planificación sea eficiente y eficaz.

Para esto el plan estratégico propuesto facilitara el desarrollo de una adecuada gestión de la fundación, llevando a la consecución de sus objetivos institucionales y al logro de sus nuevas metas que se han planteado en este trabajo de investigación, y esto lleve al desarrollo social, cultural, económico, deportivo d los pueblos menos favorecidos de la provincia de Bolívar.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad muchas organizaciones públicas o privadas en todo el mundo se han dado cuenta que es muy importante contar con una planificación estratégica la misma que ayude tener una mejor gestión en las actividades, además de los múltiples beneficios que la aplicación trae con ello, son conscientes que la falta de planificación hace que no sean competitivas y se vuelvan poco eficientes quedando fuera del mercado competitivo en el cual se desenvuelve.

Es así que en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar se encuentra ubicada la “Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad”, la misma que ha viene desarrollando sus actividades por diez años con las comunidades y pueblos indígenas, por lo que durante este lapso de tiempo se ha trabajado en base a sus objetivos pero sin un seguimiento y control del cumplimiento de los mismo.

De tal manera que en la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad se ha venido trabajando de una manera no planificada acomodándose a las necesidades que se le presentaba, es por ello que es necesario preguntarse ¿Porque es necesaria la planificación estratégica en la fundación? Una planificación estratégica es necesaria en la fundación porque en algunas ocasiones se ha perdido oportunidades y de esta manera hace más difícil cumplir con los objetivos de la fundación, el contar con una adecuada planificación beneficiara a los socios y usuarios de los servicios brindados por la fundación.

Las actividades que se han venido desarrollando en la fundación se encuentran sin un control adecuado para las estrategias ejecutadas hasta el momento, esto se debe a que las políticas no se encuentran claramente definidas. La planificación actual de la fundación no permite tener claro el norte empresarial por lo que el emplear una planificación estratégica ayudara a mejorar su gestión actual.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las fundaciones en el Ecuador buscan y promueven el bien común de la sociedad, desarrollan, incentivan y promover aspectos sociales, culturales, educacionales, entre otros, es por eso que se ayudan de planificaciones estratégicas que les permiten sobresalir en todos los aspectos y ser un referente en el medio ambiente que se desenvuelve, ya que este tipo de planificación mejora la forma de dirigir los negocios.

De esta manera la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, se constituye en una fundación de carácter privado, sin fines de lucro, la misma que promueve programas de desarrollo social, investigaciones técnicas y sociales, capacitaciones para todo nivel de conocimiento, prestación de servicios, además de promover el bienestar social económico, cultural de los socios y beneficiarios de las actividades de la fundación.

Es así que para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad el contar con una planificación estratégica adecuada permitirá cumplir de una manera más eficiente las actividades y por ende en un futuro podrá ser capaz de tomar decisiones basados en alternativas previamente planificadas logrando explotar el máximo de las oportunidades de una manera más eficiente.

La creación de este tipo de planificación estratégica hará que se lleve a cabo de manera más efectiva la visión de la institución, permitiendo optimizar los recursos y competencias organizacionales con la que se dispone dentro de la institución, los mismos que permitirán que se haga más factible la creación de este tipo de planificación.

De acuerdo con lo anterior la fundación podrá ser un referente en la provincia de Bolívar, logrando con ello mejorar los servicios que brinda a las comunidades y los pueblos indígenas, además de ser capaces de responder de una manera más eficiente las necesidades y dificultades que se presente en un futuro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la “Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad” mediante el análisis de las matrices FODA, EFI, EFE, y de IMPACTO para el periodo 2016-2021, ubicada en la Ciudad de Guaranda

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico (análisis interno y externo) de la fundación.
- Procesar la información de las encuestas y entrevista realizadas en la fundación
- Plantear estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la fundación.

1.4 ANTECEDENTES

1.4.1 Identificación de la institución

“Fundación De Integración Para El Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad”



Gráfico 1 Logo de la Fundación

Fuente: Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

Contactos	0997810792 /(03) 226-217
Dirección	Monseñor Cándido Rada y Av. 23 De Abril. Barrió Bellavista.
Tipo De Institución	Servicios
País	Ecuador
Provincia	Bolívar
Ciudad	Guaranda
Parroquia	Ángel Polibio Chávez
Email	www.radiolapazguaranda.com

1.4.2 Reseña histórica de la Fundación

Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad ha trabajado desde hace ya 10 años con las comunidades y pueblos indígenas de la Provincia de Bolívar y con más énfasis en los cantón de Guaranda, San José de Chimbo y San Miguel, esta fundación nace con la iniciativa del Dr. Vicente Ninabanda y de la familia Ninabanda.

Quienes son los promotores de esta idea, tomando la decisión de crear una institución que ayude al crecimiento económico de los pueblos y nacionalidades indígenas de nuestra ciudad y de nuestra provincia.

Es así que se realiza la invitación a varias personas de la ciudad y de la provincia a formar parte de esta nueva institución para lo cual se plantea la primera reunión en la casa del Sr. Carlos Ninabanda en la ciudad de Guaranda el 18 de Noviembre del 2006, y es a partir de esa reunión es donde la idea comenzó a tomar mayor fuerza, de tal manera que en reuniones posteriores se comenzó a tomar mayor fuerza este emprendimiento y es así que se empieza a trabajar con pequeños proyectos para la comunidad y entre estos proyectos se planteó la de idea de adquisición de una frecuencia de radio.

Después de venir trabajando por varios meses se planea realizar una nueva reunión para el 10 de enero del 2007, en la casa del Sr. Carlos Ninabanda ubicada en la avenida Monseñor Cándido Rada y 23 de Abril, donde se reúnen los señores Segundo Gabriel Chimbo, Vicente Ninabanda Chimbo, Luis Alfonso Guala, Carlos Ninabanda, Xavier Ortiz Gonzales, Paco Manosalvas, Luis Pilamunga, Luis Alfonso Ninabanda Laso, Gerardo Quinatoa, Fernando Rochina, Alfredo Luis Chela y Leonardo Rochina Peña

Ya en esta reunión se conoció la opinión de cada una de las personas que han venido formando parte de esta idea, donde el señor Xavier Ortiz manifiesto que el objeto de la reunión es cruzar ideas para construir una fundación además reconoció el esfuerzo y sacrificio económico del Dr. Vicente Ninabanda y de su esposa para la adquisición de RADIO LA PAZ, también agradeció a los compañeros que han venido de manera voluntaria y desinteresadas colaborando con la Radio la Paz los primeros cinco

primeros meses que se encontraban al aire. Luego el Lic. Leonardo Rochina Peña indico el agrado que tiene por los micrófonos ya que desde ahí puede orientar y ayudar al pueblo para que tengan un mejor desarrollo, además enfatizó que estaba de acuerdo en la organización para tener una fundación para ayudar a la gente del campo y la ciudad en capacitación asesoramiento técnico en las áreas de producción salud, educación, identidad, cultura e infraestructura.

El señor Alfredo Chela como uno de los primeros dirigentes que lucho desde la CONAIE para tener una radio y viendo las dificultades que se le hacían imposible, encontró una posibilidad en esta idea de la fundación pues comenzó a realizar programas de espiritualidad personal y sugirió que la radio debe trabajar en la línea de espiritualidad, salud, educación, comunicación, identidad cultural, pues hoy por hoy el 90% de medios de comunicación lo único que están mirando es la plata y la parte humano deja de lado por lo tanto hagamos realidad este sueño de tener una fundación de Integración Para El Desarrollo De La Radio La Paz donde se hable la verdad y su lucha por la justicia para todos.

En la intervención del señor Fernando Rochina, cuenta como él fue testigo del sacrificio que hizo el compañero el Vicente Ninabanda para comprar la radio, hipotecando su casa idea con la que el no estuvo de acuerdo, se preocupaba que iba a pasar si no alcanzaba a pagar la deuda, sinceramente el miedo que la cooperativa pueda quitarle su casa, era grande, sobre todo cuando el Sr. Orlando Medina le vendió la radio al compañero Vicente Ninabanda

Donde el Sr. Fernando firmo una letra de cambio por 7000 dólares como entrada hasta conseguir la plata, sabiendo que la radio no había estado prendido durante 5 años, el miedo y la preocupación eran más grandes, además los equipos estaba en mal estado y había que pagar 3500 dólares de luz que no se había pagado en años anteriores, además el señor vendedor indicó una lista de bienes donde en el 80% de bienes no existía y de los pocos que existían no estaba en funcionamiento y sobre todo el trasmisor de la radio se encontraba en un estado deplorable, pero el compañero Vicente firmo como que recibe en perfecto estado y de todo lo que estaba en lista por esa ilusión de tener la radio emisora.

El compañero Vicente me explicaba que la plata se pagaba por la frecuencia y no por los bienes que lista era para justificar en la CONARTEL de ahí se decide a que estamos de acuerdo a que la fundación lleve el nombre de RADIO LA PAZ, quedando inscrito el siguiente nombre FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO PAZ JUSTICIA Y VERDAD.

Para el 15 de Enero del 2007 se da la una nueva reunión donde se establece la nómina de los socios fundadores de la Fundación quienes de forma libre y voluntaria acceden a ser parte de la misma, una vez que se establece la lista de socios de la fundación proceden a trabajar en cuáles serán los lineamientos que guíen a la fundación para lo cual plantean unos objetivos y lineamientos que sean los que guíen a la institución y entre los primeros objetivos esta promover programas de desarrollo social a obtener mejores condiciones económicas sociales y culturales de los sectores marginales del campo y la ciudad.

Es así que esta fundación queda integrada por los trece socios fundadores a nombrados a continuación: Chela Ninabanda Alfredo Luis, Chimbo Ninabanda Segundo Gabriel, Guala Agualongo Luis Alfonso, Manosalvas Ortiz Paco Alexander, Ninabanda Chimbo Vicente, Ninabanda Chimbo Segundo Carlos, Ninabanda Laso Luis Alfonso, Ninabanda Toalombo Nelson, Ortiz Gonzales Ervin Xavier, Pilamunga Arevalo Luis Humberto, Quinatoa Chimborazo Segundo, Rochina Maliza Segundo Fernando, Rochina Peña Leonardo Miguel, de esta manera nace la fundación con un carácter privado sin fines de lucro la misma que es regulada por las leyes Ecuatorianas y en particular por el Ministerio De Inclusión Económica y Social, Código Civil y los estatutos presentados por la fundación. (Ninabanda, 2010)

1.4.3 Misión

Formular y gestionar proyectos que apoyen al desarrollo sustentable, incluyente y participativo de la Provincia de Bolívar y de sus pueblos y nacionalidades, relacionados con el fomento productivo, la interculturalidad el desarrollo social, académico y prestación de servicios, garantizando el buen vivir.

1.4.4 Visión

: Incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de proyectos en el ámbito privado relacionados con el fomento productivo, la interculturalidad el desarrollo social, académico y prestación de servicios, para mejorar la calidad de vida de nuestros pueblos

1.4.5 Objetivos de la fundación

Son objetivos de la fundación

- a. Promover programas de desarrollo social tendientes a obtener mejores condiciones económicas, sociales y culturales en los sectores marginales del cantón y de la ciudad.
- b. Impulsar las investigaciones técnicas y sociales, así como la difusión de las tecnologías apropiadas a la realidad ambiental, social, cultural y económica de cada localidad.
- c. Ejecutar proyectos de servicio social tendientes al proporcionar el desarrollo urbano y rural de las organizaciones populares y grupo poblacionales
- d. Impulsar programas de capacitación y educación para los socios y quienes lo soliciten para el desarrollo de su pueblo.
- e. Cooperar con instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, en la capacitación, asesoramiento y promoción en programas de desarrollo urbano y rural.
- f. Planificar, organizar y ejecutar planes y programas relacionados con la comunicación, educación alternativa, salud general y reproductiva, identidad, cultura, manejo de recursos naturales, seguridad alimentaria, fortalecimiento de los procesos y prácticas de justicia y comunitaria familiares (niño-mujer-familia), conducentes hacia el desarrollo de los sectores más deprimidos de la sociedad coordinando sus acciones si el caso lo amerita con entidades públicas o privadas que persigan similares finalidades, sean nacionales o internacionales.
- g. Formular, gestionar, evaluar proyectos de toda índole, la capacitación a todo nivel de conocimiento humano, prestación de servicios, buscando la sustentabilidad u sostenibilidad de proyectos, programas y planes.

- h. Promover la formación, capacitación e investigación en diferentes campos de acción de desarrollo.
- i. Procurar la superación social, económica, cultural y profesional de sus beneficiarios.
- j. Establecer y fomentar relaciones con entidades nacionales e internacionales para la consecución de fuentes de ayuda.
- k. Organizar e implantar servicios de atención a la comunidad que le permitan el mejoramiento de desarrollo populares
- l. Propender al desarrollo de la comunidad, mediante asesoramiento para la integración de organizaciones populares.
- m. Coordinar con las entidades estatales o privadas encargadas de ejecutar proyectos de desarrollo comunitario.
- n. Desarrollar programas destinadas al rescate de la cultura popular, sus tradiciones y costumbres.
- o. Realizar todo tipo de actividades sociales, culturales y deportivos, que vayan en beneficio de la comunidad.

1.4.6 Valores institucionales

Los valores con los que se desenvuelve la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad, permiten representar la esencia de la institución y orientar el comportamiento de todos los socios es por eso que identifica con los siguientes valores:

- **Ética:** el comportamiento de los socios/as de la Fundación De Integración para el Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad, debe responder a los objetivos institucionales.
- **Mística:** la actuación del personal de la fundación demostrará lealtad y compromiso con la Institución y el País, en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la institución.
- **Honestidad:** dentro de la fundación es importante resaltar la rectitud de todos los socios en cada uno de los actos en los que se desenvuelve la institución, porque de

esta manera llegan a ganarse la confianza de los otros socios y de los usuarios de la fundación.

- **Solidaridad:** este valor representa la colaboración mutua entre los socios de la fundación permitiendo mantener a las personas unidas en todas las circunstancias en las que se encuentre pasando la fundación.
- **Responsabilidad:** las acciones están orientadas hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones que desempeña cada personal.

1.4.7 Estructura orgánica de la fundación

Para el cumplimiento de los fines institucionales, se debe contar con niveles de gobierno, coordinaciones, unidades, secciones y más instancias administrativas, cuya organización y funcionamiento se debe normar mediante la implementación del reglamento de la estructura funcional de fundaciones de acuerdo al área de acción a la cual pertenezcan.

La estructura Orgánica de la FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO PAZ JUSTICIA Y VERDAD se compone de los siguientes niveles:

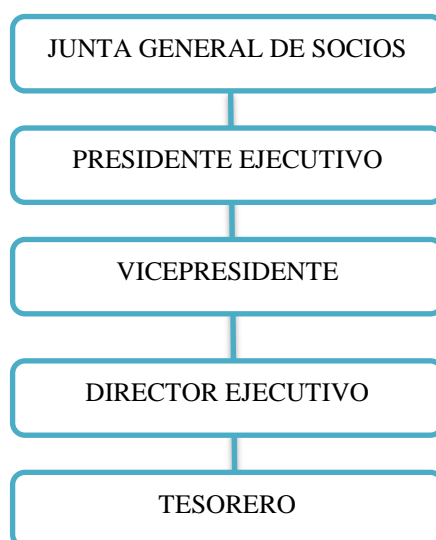


Gráfico 2 Organigrama Estructural

Fuente: Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Planificación estratégica: un desafío vigente

Hemos visto en los últimos años cómo el mundo ha sufrido cambios realmente trascendentales. Muchos de ellos han sido inesperados, otros están en proceso; de algunos no se conocen sus resultados. Lo concreto es que la arena competitiva cambió en forma importante. En este contexto de cambios profundos y trascendentes, cuyos resultados finales no se conocen, ¿de qué puede servir tener un plan o una estrategia para nuestra empresa?

Pero es justamente ahora cuando es más necesario planificar. La actual situación es equivalente a llegar a un cruce de varios caminos: si no he pensado previamente y analizado técnicamente cuál es la mejor ruta para mí, la probabilidad de equivocarme es varias veces mayor que si he hecho un análisis técnico que me permita decidir cuál es la mejor alternativa. Debemos ser capaces de calcular nuestras capacidades y ver si en el escenario actual efectivamente agregan valor al consumidor final y si nos permitirán sortear la valla de los consumidores intermedios. Ser flexibles y capaces de leer el entorno es hoy una necesidad de supervivencia.

Nunca el consumidor había estado tan informado como lo está hoy, ni había sido tan exigente, empoderado e interconectado en forma instantánea. Hoy nuestros consumidores son más complejos que nunca, están hiperinformados y son muy distintos según su edad. Hoy el mundo depende fuertemente del crecimiento de China, país que debe equilibrar sus indicadores económicos con un mayor desarrollo social. Por su parte, Estados Unidos busca cómo generar más empleo y Europa cómo mantenerse unida y sostener el Euro.

Sustentables e innovadoras

En este mundo férreamente globalizado e interconectado, las empresas se han visto obligadas a replantear en forma drástica la forma de hacer sus planes estratégicos, ya que el entorno competitivo cambia en forma estructural.

En el siglo XXI, una empresa que no innova está destinada a ser comprada o a desaparecer. Debemos buscar nuevas formas de hacer las cosas, de manera de aumentar la productividad y agregar valor al consumidor. Eso sí, la innovación debe darse dentro del marco de referencia que nos lleva a cumplir con la Misión de una empresa, entendida ésta como .su propósito fundamental, la razón de ser de la organización, más allá de hacer dinero. La Misión define el negocio en que queremos estar, captura el alma de la compañía, nos guía internamente. Es lo que nos mueve.

Hoy al hacer un plan estratégico ya no basta con maximizar el retorno del capital para los dueños. La estrategia debe estar enfocada en los consumidores y la maximización de las utilidades debe provenir de negocios sustentables.

Y es que la sustentabilidad es hoy una condición necesaria para existir. Una empresa que no cumpla con lo que la sociedad le exige no tiene ninguna posibilidad de ser exitosa. Por lo tanto, cualquier plan estratégico que elabore debe tener absolutamente presente tanto el concepto de la sustentabilidad como el de la innovación.

En este contexto, la misión de un plan estratégico sigue siendo “elaborar una propuesta de valor para el consumidor, que genere una diferenciación con respecto a los competidores”. El objetivo es saber elegir el camino correcto en forma sistemática y de la manera más rápida posible. (Ghirardelli, 2014)

2.1.2 La planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana

La planeación estratégica viene siendo utilizada con más intensidad, cada vez, por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas. Han jugado un rol importante para ello el crecimiento de la universidad ecuatoriana, en general, el de los estudios sobre administración -iniciados en el país en la década de los

60 del siglo pasado, a nivel de pregrado y de fines de los 70 a nivel de posgrado- que han permitido en el buen sentido “vulgarizar” los conceptos y herramientas de gestión, hasta que muchos de ellos se han convertido en instrumentos de uso corriente por parte del tejido empresarial ecuatoriano y otras organizaciones; a lo cual se añaden la preocupación del empresariado que advirtió la necesidad de pasar de un ejercicio profesional sustentado casi solamente en la experiencia, a uno que incorporaba lo que puede proveer la academia, y la acción de organismos y consultores internacionales que influyeron los unos con sus requerimientos y los otros, con la provisión de los servicios.

Los factores anotados se auto refuerzan, pues si hasta los años setenta del siglo XX no eran muchos en el Ecuador los profesionales incorporados al quehacer empresarial -y los que estaban lo hacían fundamentalmente por su conocimiento técnico- a partir de la entrega de profesionales en administración por parte de las universidades y luego de profesionales con maestría, la cultura administrativa de las organizaciones sube rápidamente y ellas mismas empiezan a demandar profesionales de este tipo, al extremo que al momento, para cargos gerenciales consta, casi siempre, como requisito indispensable, poseer una maestría en administración de negocios.

En ese contexto, adquiere importancia el intento de conocer si se usa y cómo, la planeación estratégica en el país, instrumento emblemático de la gerencia moderna, por manera de poder trazar una línea de base en el campo, con la idea de estimular posteriores contribuciones que profundicen y amplíen el tratamiento de la PE. (Troya, 2008)

2.1.3 Definición común de planeación

En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la orientación de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

La acción de planear esta intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, arte: el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico. (Lerma & Kirchner, 2012)

2.1.4 Definición administrativa de planeación

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer. De acuerdo con Reyes (1967), la planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto (véase el gráfico 2) de todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales (económicos, sociales y políticos) (Lerma & Kirchner, 2012)

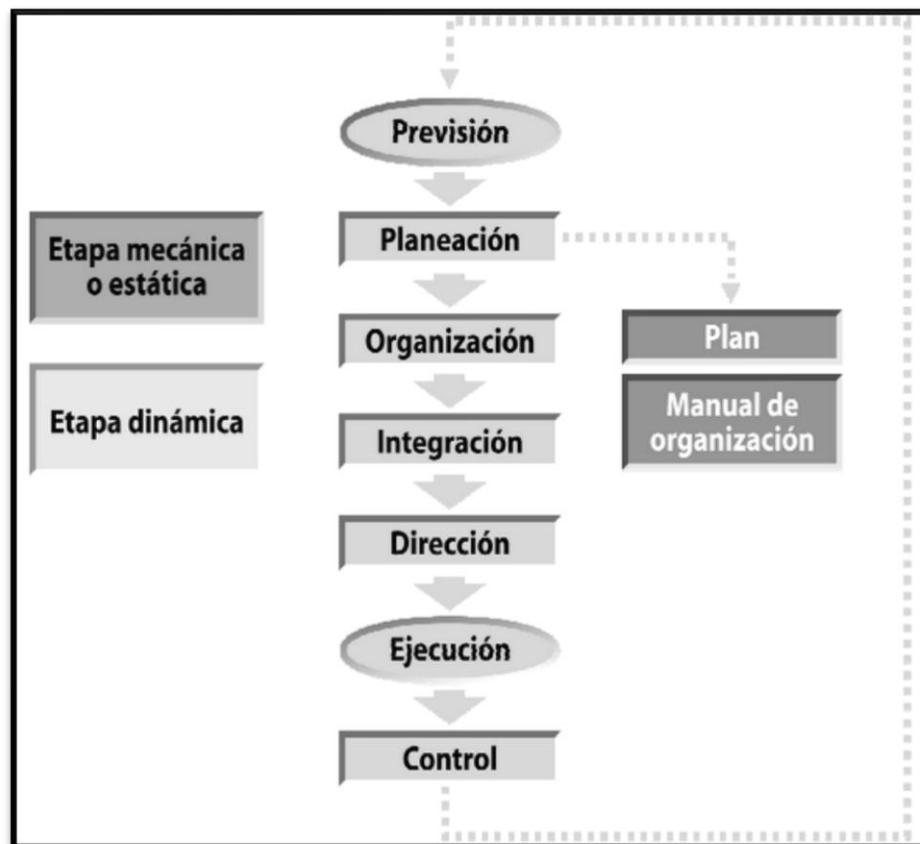


Gráfico 3 El proceso administrativo

Fuente: Planeación estratégica por áreas funcionales – Alejandro Lerma/ Sergio Bárcena

2.1.5 Fases de la planeación

La planeación comprende una serie de pasos o tareas, de acuerdo con lo presentado por Reyes Ponce, precursor de la Administración, las fases de la planeación son las siguientes:

Primera fase: establecimiento de objetivos

Fijar el principal objetivo u objetivos organizacionales: consiste en enunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y esfuerzos de una organización. Un objetivo es un punto deseable para la empresa y debe ser medible e inteligible para todos los que conforman la organización.

Un objetivo puede ser tanto colectivo como un individual. Los individuales varían de miembro a miembro de la organización, mientras que los objetivos colectivos son buscados por un grupo fiscal. A veces los objetivos colectivos pueden coincidir o identificarse en cierta manera con los individuales y en otras ocasiones se pueden contraponer.

La correcta definición de objetivos debe observar las siguientes características: factibles, cuantificables, ubicados en el tiempo, deben quedar por escrito y por ultimo deben representar un reto.

Segunda fase: definición de políticas

La definición de políticas es el paso donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben seguirse dentro de la organización. Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos.

Tercera fase: creación de programas

Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, para en seguida determinar los tiempos de realización de las diversas acciones o actividades, calendarizándolas, lo cual constituye la creación de programas de trabajo, con el fin de coordinar en tiempo las acciones e instrucciones que necesita la empresa para funcionar correctamente.

En un programa se sistematizan y calendarizan las acciones, además de ordenar a cada una de las partes en proyectos de la empresa hasta indicar en forma individual lo que se deba hacer, facilitando así la coordinación y asignación de recursos.

Cuarta fase: determinación de presupuesto

La última fase de la planeación consiste en precisar, o al menos hacer una estimación sistemática de cómo, en que cantidades y hacia donde se destinarán los recursos financieros y humanos. Realizar un presupuesto es una forma de cuantificar el o los objetivos.

2.1.6 Tipos de planeación

Los tipos de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico son los siguientes:

- **Planeación normativa**

Una dimensión de la planeación normativa se enfoca hacia el interior de la organización encargándose de construir, modificar o adaptar el marco de políticas, normas y reglas de habrán de regir a la empresa o institución con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada. Al desarrollar la planeación normativa, se establecen los acuerdos mínimos de convivencia y participación necesarios para el desarrollar cualquier proceso productivo.

La planeación normativa se realiza para guiar, mantener el control, respeto y disciplina, para así poder realizar con el menor grado de contratiempos, resolviendo diferencias internas, los procesos primigenios y gerenciales de la organización.

- **Planeación operativa u operacional**

Para Stoner y Freeman (1996), la planeación operativa consta de acciones detalladas y bien definidas que tal vez no se retiren posteriormente de la misma manera.

Se encarga de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia y que la organización se

aproxime día con día a sus objetivos planeados a largo plazo. Su fin es alcanzar a los objetivos estratégicos.

- **Planeación táctica**

El plan táctico consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización.

La planeación táctica esencialmente aspira a encontrar los mejores medios posibles para hacer más eficiente la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla, en el mediano plazo.

- **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y se puede ser y hacer.

La planeación constituye una labor integradora y de importancia decisiva para permanencia y desarrollo a largo plazo de las organizaciones, la cual busca acoplar armónicamente los objetivos y recursos de cada una de las áreas o dependencias con el proyecto general. La planeación estratégica se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlos.

También debe conceptualizar como una función general cuya principal finalidad es determinar los distintos cursos de acción viables, por los cuales la empresa puede dirigirse para conseguir los objetivos generales que hubiesen sido establecidos.

Para alcanzar estos objetivos se necesita también conocer los pasos que se deben seguir (proceso), los patrones de conducta, estándares, normas y políticas exigibles a todos los integrantes de la organización, la relación de tareas (planes), los tiempos y fechas en los cuales deban realizarse las actividades (programas de trabajo), y los recursos asignados: humanos, tecnológicos, materiales y financieros (presupuestos). La planeación

estratégica fija una perspectiva común a todos en busca de un destino que traerá beneficios a toda la organización.

2.1.7 Los fundamentos de la estrategia

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es el pensar y actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores interno y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y a las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre y la suerte, el estratega siempre actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos. (Chiavenato, 2011)

Para Andrews “estrategia organizacional” es “el patrón de decisiones que determina y exhibe los pronósticos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucra la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de la que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés.”

En este contexto, la estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización, eso tal vez explique por qué la estrategia, que nació con la guerra y

avanzo con la política y los deportes, tiene una importancia central para la administración de las organizaciones y de los negocios.

2.1.8 Que es una estrategia

Es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear las soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma de medir avances, detectar las desviaciones y realizar las correcciones. (Campo & Gómez, 1999)

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: la revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas. Las estrategias es preciso evaluarlas porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia. (Velásquez, 2013)

Existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, cualquiera que se utilice responde en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
- Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

2.1.9 La evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y completa del conocimiento que implica, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros que hasta que se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con

precisión y detalle, su fuerte característica de abstracción, intangible, aleatoriedad, ambigüedad, sea en el espacio, sea en el tiempo. En el fondo el pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas y por el otro como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas en distintas situaciones y en algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturales corporativos. El pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

De Geus destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejército del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión mundo de sus participantes.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiados que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto. (Chiavenato, 2011)

2.1.10 El pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial

La formación de estrategias es un elemento implícito dentro del contexto donde se desarrolla el objeto de estudio de la investigación, lo cual contribuirá a entender y profundizar el análisis. Para ello, en este aparte se asumirán las escuelas del pensamiento estratégico como proceso integral de funcionamiento en el contexto empresarial con perspectiva de visión de mercado.

En los últimos 30 años la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación en estrategia ha emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización. Para poder presentar un resumen de los elementos más importantes pertinentes para la fundamentación teórica de la investigación, utilizaremos el concepto de escuelas de estrategias (Mintzberg, 1993)

2.1.10.1 Efectos de la cultura en la planeación

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación y el plan estratégico resultante son considerables. Estos efectos pueden ser directos o indirectos pero, en cualquier caso, deben comprender y asegurar que del surja un plan útil.

La cultura corporativa en el proceso de planeación se relaciona con el realismo implícito en el proceso de planeación se relacionan con el realismo implícito en el proceso. La cultura organizacional ejerce mayor impacto que el proceso y los resultados de la planeación estratégica, sus consecuencias en la efectividad organizacional general son incluso más profundas. (Torres, 2006)

2.1.11 Qué es un plan estratégico

El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino seguir para en forma integral y coordinada logre lo que desea ser hacer a largo plazo, de 3 a 5 años.

Al plan estratégico también se le podrá llamar “plan producto/mercadeo largo plazo”, ya que es resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales. Su principal esfuerzo se enfoca en tres aspectos que son: producto (que hace la empresa), el mercado (para quien lo hace) y los propósitos de la organización (por qué lo hace). (Lerma & Kirchner, 2012)

2.1.12 Lo que no es el plan estratégico

Es común y frecuente confundir el plan estratégico con el plan de negocios, con el plan a largo plazo o con el plan rector.

El plan de negocios describe a la empresa de forma general –es algo parecido a una fotografía a distancia de la organización que sirve como referente de planificación dentro de la misma empresa, o bien, que en algún momento podrá ser llevada como tarjeta de presentación ante los ojos de posibles inversionistas-. Puede tener o no una relación estrecha con los conceptos que usa el plan estratégico y usualmente es de menor duración que este último.

Finalmente, un plan rector puede ser táctico o rector operativo y su función es la de coordinar a todos los demás planes y acciones para que se realicen conforme sus lineamientos. (Lerma & Kirchner, 2012)

2.1.13 Para qué sirve el plan estratégico

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.

2.1.14 Características del plan estratégico

- **Es cuantitativo:** porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable:** ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- **Es flexible:** por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- **Es orientado a futuro:** otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo:** puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- **Es integrador:** tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble:** necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **Es sencillo:** para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico.
- **Es evaluativo:** da pie la retroalimentación.

2.1.15 La planificación estratégica

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender a acción. La planeación estratégica se la define como el proceso por el cual los miembros guía de una organización previa su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo. (Goodstein, 1998)

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”. El concepto de estrategia se utiliza en el ámbito militar, en la política, en los juegos, en el deporte y en el ámbito de la empresa. Etimológicamente proviene del griego *stratos*, que significa ejército y de verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir. (Gómez, 2012)

Es la herramienta más poderosa con la que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo debe ser tratados y resueltos más efectivamente; para representar las promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca que desea alcanzar.

No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un “*futuro deseado*”, cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organizaciones es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno.

2.1.15.1 Importancia de la planificación estratégica

Siempre que la planeación se utilice para redefinir y mejorara la forma de dirigir el negocio (empresa, organización), planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas. La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el

negocio, disminuyendo también con el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional. (Torres, 2006)

2.1.16 Características de la dirección estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro

Según Johnson y Sholes (2000) (citado por Pablo Navajo Gomes, 2012) propone algunas de estas características para las organizaciones sin ánimo de lucro, entre estas podemos citar las siguientes:

Algunas características de la dirección estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro	
Características	Efectos esperados
Objetivos y expectativas <ul style="list-style-type: none"> • Pueden existir objetivos de servicio y expectativas múltiples. • Pueden existir múltiples influencias sobre la política a seguir. • Las expectativas de las instituciones donantes pueden influir mucho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complica la planificación estratégica. • Gran influencia de grupos externos • Dificultades para delegar/descentralizar la toma de decisiones y responsabilidades
Usuarios <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios de los servicios no tienen por qué ser necesariamente los que adoptan los fondos/recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conformidad con los servicios recibidos no se miden en términos financieros.
Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje proviene de la Administración o de donantes. • Se reciben como adelanto de unas prestaciones o servicios • Pueden existir múltiples fuentes de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • La influencia de las instituciones donantes pueden ser muy elevada. • Puede fomentarse más la eficiencia en el uso de los recursos o de la financiación que la efectividad de los servicios prestados. • Las estrategias pueden estar dirigidas tanto a los patrocinadores como a los usuarios.

Tabla 1 Algunas características de la dirección estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro
Fuente: (Johnson & Scholes, 2000)

2.1.17 Ventajas de la planificación estratégica

Algunas ventajas pueden ser:

- Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización poniendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de la organización.
- Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas.
- Obliga a tener en cuenta las anticipadamente eventualidades crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos.
- Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios objetivos, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
- Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas.
- Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo. Su carácter participativo favorece la capacitación y el

compromiso de todos los miembros, mejorando la comunidad y motivación de los recursos humanos.

- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos.
- Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan a donde se quiere llevar a la organización, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados, facilita el control de la actividad de toda la organización y todos sus miembros.

Por estas razones, la planificación estratégica llegó a ser tan popular en las compañías del sector privado de los EEUU en los años 60 y 70. Posteriormente, en los años 80, ganó popularidad entre las ONG, especialmente en respuesta a los recortes de presupuesto, aumento de la competencia, tanto de los servicios que ofrecían al público como por los fondos disponibles, a la necesidad de una mejor gestión y tratar de ser autosuficientes financieramente.

2.1.18 Fases de la planificación estratégica

Cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica. Aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en que acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico. Podemos de forma general estructurar el proceso de planificación estratégica en torno a cinco etapas:

1. Organización del proceso. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

- ✓ Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.
- ✓ Identidad de la organización.

2. Análisis estratégico. ¿Dónde estamos?

- ✓ Análisis de los grupos de interés.
- ✓ Análisis de los valores
- ✓ Análisis interno y externo

- ✓ Identificación de los elementos estratégicos

3. Formulación estratégica ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

- ✓ Visión
- ✓ Misión
- ✓ Definición de objetivos
- ✓ Definición de estrategias
- ✓ Redacción del Plan Estratégico

4. Implementación de estrategias ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

5. Control de estratégico ¿Qué estamos haciendo?

2.1.19 Herramientas del análisis estratégico

2.1.19.1 El análisis DAFO

Los profesores Andrews y Roland Christensen crearon en los años 70 el análisis DAFO. El análisis DAFO es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización con el entorno. Es quizás es una de las herramientas más utilizadas para el análisis interno y externo y en muchas ocasiones la única empleada. La palabra DAFO o FODA es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Esta herramienta en inglés es denominada SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Treats) o TOWS. Esta técnica es utilizada fundamentalmente para:

- Identificar objetivos estratégicos.
- Identificar las amenazas del entorno para así prevenirlas o corregirlas.
- Ver la capacidad de respuesta de la organización.
- Identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas.
- Descubrir nuevas oportunidades de desarrollo.
- Identificar las debilidades e intentar mejorarlas.
- Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.
- Decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores íntimos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias:

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión de la organización.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización; problemas que inciden o limitan su desarrollo e impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad. Oportunidades son hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos.

Las **amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. Las amenazas son hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización.

En el ámbito interno de la organización debemos centrar el análisis en:

- Análisis de los Recursos: Humanos, materiales, económicos, metodológicos.
- Análisis de la estructura organizativa: áreas de actividad, organización.
- Análisis de las competencias y capacidades.

En el ámbito externo debemos centrar el análisis en:

- Análisis del entorno general, análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental, Legal).
- Análisis del entorno específico: Análisis del sector, agentes frontera: (Usuarios, colaboradores, competidores), análisis de la competencia.

2.1.20 Tipos de estrategias

Dependiendo en que ámbito se centre la organización tendremos cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de supervivencia DA (mini-mini).

El objetivo es reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Es la peor de las situaciones, porque se combinan y juntan nuestras debilidades con los riesgos del entorno. Las posibilidades de éxito se minimizan, pero debemos apelar a la creatividad en la formulación de estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.

2. Estrategias de reordenación DO (mini-maxi).

Esta estrategia intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se unen nuestras debilidades, a las que debemos estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, y que debemos tratar de aprovechar a máximo.

3. Estrategias defensivas FA (maxi-mini).

Se basa en las fortalezas de la organización para hacer a las amenazas del medio ambiente. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno nos plantea.

4. Estrategias ofensivas FO (maxi-maxi).

Es la situación más deseable se trata de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

2.1.21 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes. (Castellanos, 2015)

2.1.21.1 Para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es no importante y 4 muy importante.

Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

2.1.22 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La evaluación de los factores externos permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización. (Castellanos, 2015)

2.1.22.1 Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los Factores Externos del Éxito.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que

repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se le da una calificación a cada Factor Externo, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es no importante y 4 es muy importante. Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo

2.1.23 Matriz de Impacto

Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración (Cortez, 2010):

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad económica, inviabilidad legal, inviabilidad en la penetración del mercado, inviabilidad política y la inviabilidad técnica. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto, como es el caso en la disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión de bajo riesgo, disminución en el riesgo de fracaso, pueden conllevar a crecimientos y desarrollos inesperados, aseguran el éxito del proyecto, etc.
- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden darle fuerza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado. Generalmente los aspectos de alto

y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.

- En el caso de los aspecto con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Administración

Comencemos por la etimología. La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. (Garzón & Rojas, 2012)

La administración es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros (Vera, 2009)

Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. (Medina, 2009)

Criterio: La administración es conjunto ordenado y sistematizado de lineamientos que permite a una organización tener más fácil el cumplimiento de sus objetivos de una manera más eficiente y eficaz obteniendo la máxima productividad dentro de la misma.

2.2.2 Planeación

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. (Garzón & Rojas, 2012)

La planeación corresponde a la formulación de los objetivos y las metas que orientan las actividades de los programas. (Vera, 2009)

Criterio: La planeación es definir y establecer un conjunto ordenado de pasos para conseguir unos o varios resultados en un tiempo determinado para lograr el futuro deseado.

2.2.3 Organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (Garzón & Rojas, 2012)

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico. (Medina, 2009)

Criterio: La organización es el conjunto de dos o más personas que se cooperan entre sí, para que sus esfuerzos tengan como objetivo la lograr un fin en común.

2.2.4 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección

eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Garzón & Rojas, 2012)

El control es aquel por el cual la actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua. (Vera, 2009)

Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas (Hernández, 1998)

Criterio: El control es la etapa más importante de una planificación pues sin un control no podremos saber en etapa o cual es el error que se ha cometido para poder poner en marcha una pronta corrección, el control permite que el proceso de una organización para cumplir con los objetivos sean los mejores y siempre se disponga estar en una constante mejora continua.

2.2.5 Matriz

Ordenación rectangular de elementos algebraicos que pueden sumarse y multiplicarse en varias formas. La división en si no es una operación permitida en las matrices, sí lo es el producto de una matriz por la inversa de otra matriz (en el caso de que exista) (Garzón & Rojas, 2012)

Matriz: Que es el centro inicial y administrativo en torno al cual se han generado filiales que están distribuidas por otros lugares.

Criterio: Una matriz es el conjunto ordenado de filas y columnas que permiten relacionarse entre sí

2.2.6 Actividad/tarea

La actividad es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos

procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo (Vera, 2009)

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. (Garzón & Rojas, 2012)

Criterio: Una actividad o tarea es el conjunto de acciones que permite a una organización cumplir con los objetivos planteados mediante la optimización de todos los recursos que se encuentran disponibles.

2.2.7 Plan

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Garzón & Rojas, 2012)

Es el documento que integra de manera ordenada a partir de un diagnóstico el conjunto de políticas, programas, proyectos, estrategias de ejecución, indicadores, recursos financieros y no financieros y tiempos dirigidos a resolver una problemática general el desarrollo de un país región sector, empresa. (Vera, 2009)

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto. (Hernández, 1998)

Criterio: Un plan es el conjunto de programas, proyectos, estrategias, recursos que se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo común. Además se puede decir que es documento donde se precisa de la forma más detalla posible para lograr algo en específico.

2.2.8 Estrategia

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. (Garzón & Rojas, 2012)

La estrategia es un espacio para compartir y discutir acerca del papel de la planificación estratégica de la comunicación en cualquiera de sus ámbitos y planteamientos. (Vera, 2009)

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión .óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. (Hernández, 1998)

Criterio: La estrategia es el conjunto de acciones organizadas y coordinadas entre sí que permitan optimizar cada decisión para conseguir un determinado fin.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

El diseño de un modelo de planificación estratégica contribuirá a mejorar el cumplimiento de las metas de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

3.1.2 Hipótesis específicas

- La realización un diagnóstico estratégico en la institucional permitirá conocer la situación actual de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.
- La planificación de estrategias favorecerá a una adecuada gestión de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad
- El procesamiento de información recolectada por las diferentes técnicas en la investigación permitirá tener mejores resultados sobre la planificación estratégica.

3.2 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS NULA

3.2.1 Hipótesis general

El diseño de un modelo de planificación estratégica no contribuirá a mejorar el cumplimiento de las metas de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

3.2.2 Hipótesis específicas

- La realización un diagnóstico estratégico en la institucional no permitirá conocer la situación actual de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.
- La planificación de estratégicas no favorecerá a una adecuada gestión de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad
- El procesamiento de información recolectada por las diferentes técnicas en la investigación no permitirá tener mejores resultados sobre la planificación estratégica.

3.3 VARIABLE

Hipótesis	Variables
El diseño de un modelo de planificación estratégica contribuirá a mejorar el cumplimiento de las metas de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.	Variable Independiente: Modelo de planificación estratégica
	Variable Dependiente: Cumplimiento de metas

3.4 MODALIDAD

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema. (Hernández, Collado, & Lucio, 2006)

En la presente investigación para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, se utilizó una modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa) ya

que se recopiló información de porcentajes y cualidades reflejadas en las técnicas empleadas para recolectar información en la fundación.

3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación se aplicó los siguientes tipos:

- **Investigación de campo**

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. (Rasse, 2010)

La investigación de campo permitió conocer el lugar de los hechos donde se ocasiona el problema que se planteó, obteniendo la recopilación de la información relacionada a la planificación estratégica mediante observación directa y encuestas.

- **Investigación descriptiva**

Según el autor (Fidias G. Arias (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos. (Arismendi, 2013)

La investigación descriptiva permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes de los trabajadores de la fundación, siendo posible recoger los datos sobre las base de una hipótesis y posteriormente analizar los mismos,

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1 Métodos

- **Método inductivo:** Con este método se podrá ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte. Tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de hechos, se lograra postular una hipótesis que brindara una solución del problema planteado.
- **Método deductivo:** Con este método se podrá ir deduciendo desde los objetivos generales hacia las actividades principales y luego las actividades específicas, responsabilidades entre otras. En otras palabras ir de lo general a lo específico.
- **Método analítico:** Con el cual se distinguirá un fenómeno social y se procederá a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas.

El análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

3.6.2 Técnicas

Las técnicas de investigación a emplear para la recolección de información será básicamente aquellas que nos permitan identificar, analizar el proceso investigativo, por lo que se utilizara las siguientes:

- **Observación:** Se realizara observación directa al funcionamiento de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, con la finalidad de conocer como desarrolla en sus actividades diarias y al cumplimiento de las directrices de la institución.
- **Entrevista:** Se realizara entrevistas a las autoridades de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, para conocer su perspectiva y funciones dentro de la institución.

- **Encuestas:** Se realizara encuestas a los socios, trabajadores de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, con el objetivo de recopilar la mayor información sobre la realidad de la gestión empresarial

3.6.3 Instrumentos

Entre los instrumentos a utilizar para la investigación tenemos los siguientes:

- Cuestionarios
- Guías de entrevistas
- Documentos electrónicos, entre otros

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, el análisis e interpretación de la información fue necesario tomar en consideración el número de socios (14), el personal administrativo (11) y trabajadores (30). Por considerar un número manejable la población total de 55 personas la aplicación para las encuestas es de un 100%.

3.7.1 Procesamiento de información de las encuestas

Pregunta N°1: Estudiamos a la variable demográfica en cuanto a género.

Total de la población: 55 personas

N	Género	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Femenino	//// //// //// //// //// //// //// //	38	0.69	69%
2	Masculino	//// //// //// //	17	0.31	31%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 2 Variable demográfica: Género

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

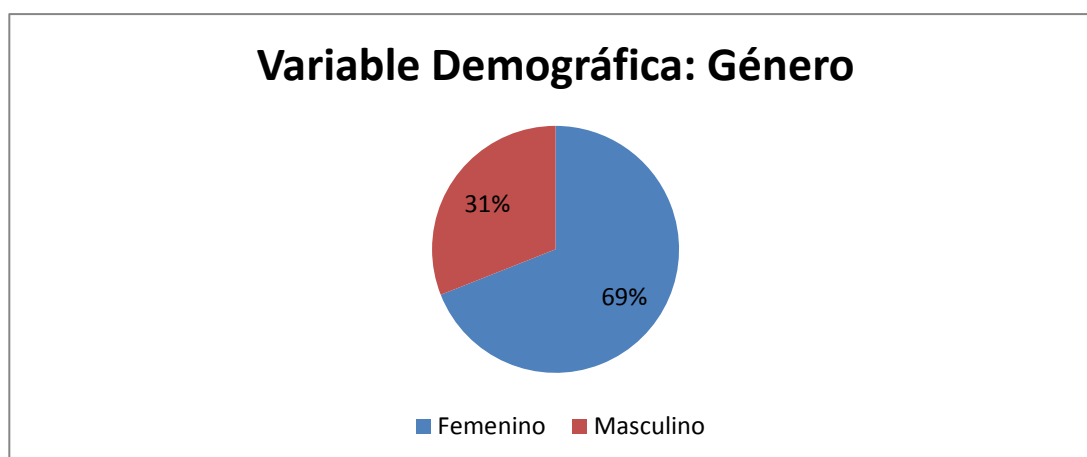


Gráfico 4 Variable Demográfica: Género

Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del estudio de la variable demográfica con respecto al género femenino y masculino se procesaron los datos en donde se obtuvo que el 69% de nuestra población mayoritaria de las encuestas pertenezcan al género femenino mientras que el 31% corresponde al género masculino. El análisis de esta variable nos permite identificar nuestros potenciales beneficiarios en base al género.

Pregunta N°2: ¿Conoce Ud. claramente cuál es la misión de la fundación?

Total de la población: 55 personas

N	Misión	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// // /	11	0.20	20%
2	No	//// // // // // // //// // // //	44	0.80	80%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 3 Variable: Misión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

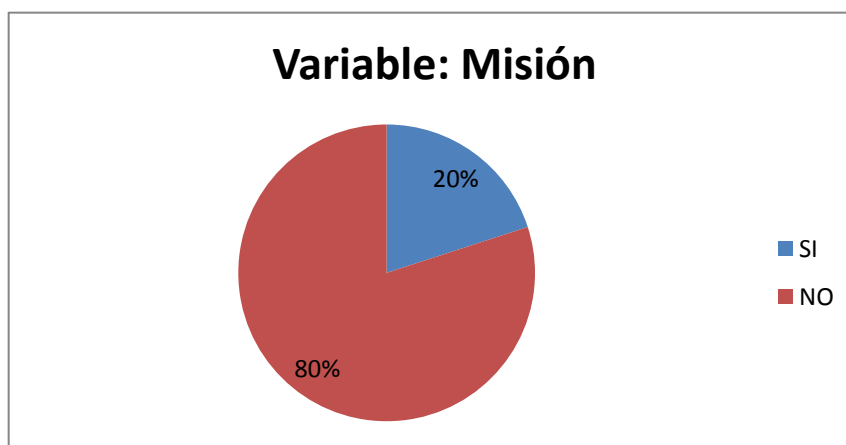


Gráfico 5 Variable: Misión

Fuente: Tabla N°3

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen la misión de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 20% si conocen la misión mientras que un 80% dicen desconocer la misión de la fundación, con estos resultados se puede decir que es necesario e importante dar a conocer al personal cual es la misión con la cual la fundación se está dando a conocer antes la sociedad.

Pregunta N°3: ¿Conoce Ud. claramente cuál es la visión de la fundación?

Total de la población: 55 personas

N	Visión	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// // /	11	0.20	20%
2	No	//// // // // // // //// // // //	44	0.80	80%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 4 Variable: Visión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

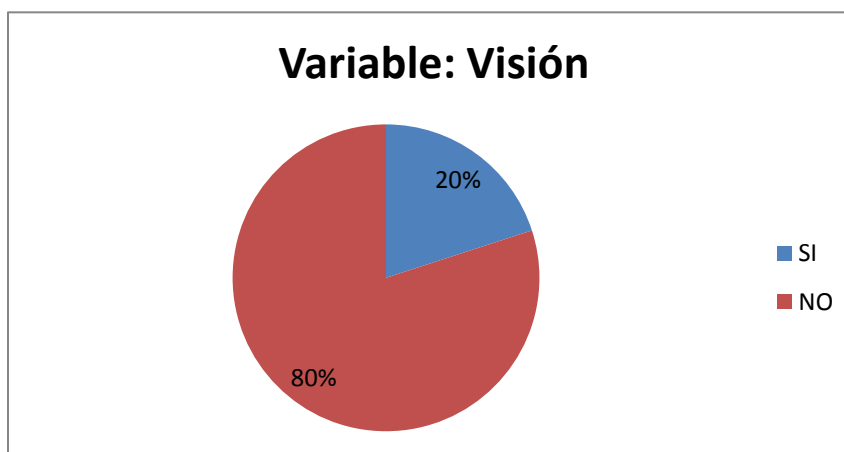


Gráfico 6 Variable: Visión

Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen la visión de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 20% si conocen la visión mientras que un 80% dicen desconocer la visión de la fundación, con estos resultados se puede decir que es necesario e importante dar a conocer al personal cual es la visión con la cual la fundación se proyectó hacia el futuro.

Pregunta N°4: ¿Conoce Ud. claramente cuáles son los valores de la fundación?

Total de la población: 55 personas

N	Valores	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// //// //// //// //// //// ////	35	0.64	64%
2	No	//// //// //// ////	20	0.36	36%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 5 Variable: Valores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

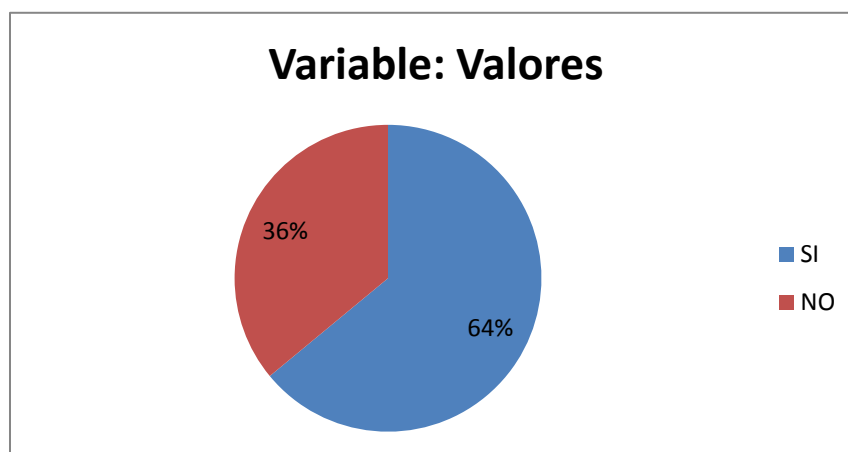


Gráfico 7 Variable: Valores

Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen los valores de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 64% si conocen los valores con los que se desenvuelve la fundación mientras que un 36% dicen desconocer cuales son los valores de la fundación, con los resultados obtenidos se puede decir que es necesario dar a conocer al personal cuales son los valores con los que la fundación se identifica.

Pregunta N°5: ¿Conoce Ud. claramente cuáles son los objetivos de la fundación?

Total de la población: 55 personas

N	Objetivos	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// //// ///	14	0.25	25%
2	No	//// //// //// //// //// //// //// //// /	41	0.75	75%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 6 Variable: Objetivos
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autora

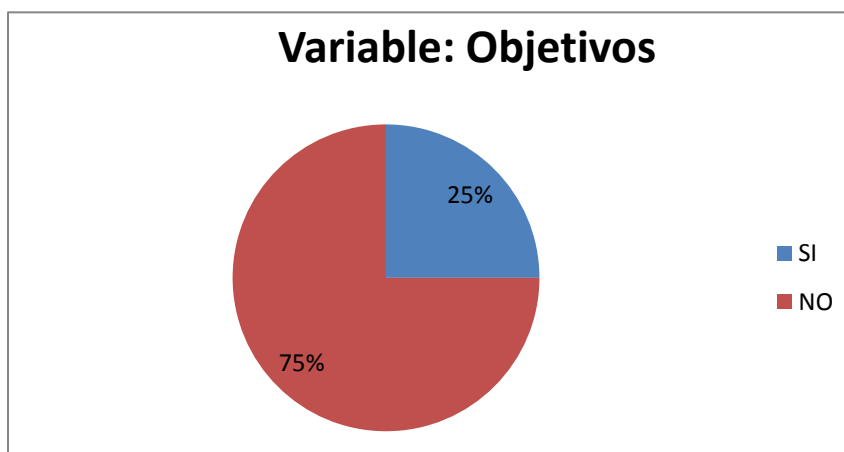


Gráfico 8 Variable: Objetivos
Fuente: Tabla N° 6
Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen los objetivos de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 25% si conocen los objetivos de la fundación mientras que un 75% dicen desconocer los objetivos de la fundación, con estos resultados se puede decir que es importante dar a conocer al personal cuales son los objetivos de la fundación para se sientan comprometidos y ayuden a cumplimiento de los mismos,

Pregunta N°6: ¿Conoce Ud. si existe una planificación estratégica dentro de la fundación?

Total de la población: 55 personas

N	Planificación estratégica	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// ////	10	0.18	18%
2	No	//// //// //// //// //// //// //// //// ////	45	0.82	82%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 7 Variable: Planificación Estratégica

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

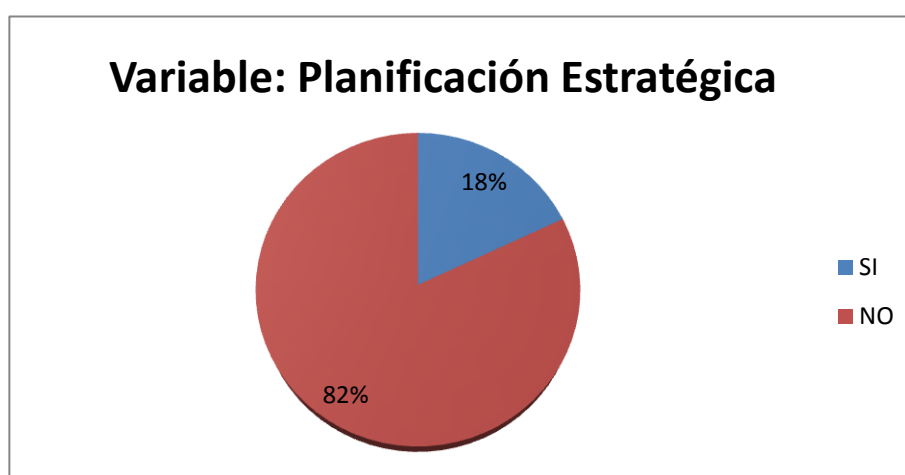


Gráfico 9 Variable: Planificación Estratégica

Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen que existe una planificación estratégica dentro de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 18% si tienen conocimiento de que existe una planificación estratégica mientras que un 82% dicen desconocer la existencia de una planificación estratégica dentro la fundación. Con estos resultados se puede decir que es necesario que el personal tenga presente cual es la planificación estratégica para que ellos se sientan parte y se involucre en el desarrollo y al cumplimiento del mismo.

Pregunta N°7: ¿Considera Ud. que las acciones empleadas en la fundación, para el desarrollo de las actividades son:

Total de la población: 55 personas

N	Estratégica	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	////	4	0.07	7%
2	Muy bueno	////	4	0.07	7%
3	Bueno	//// //// //// //// //// //// //// //	39	0.71	71%
4	Regular	//// /	6	0.11	11%
5	Malo	//	2	0.04	4%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 8 Variable: Acciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

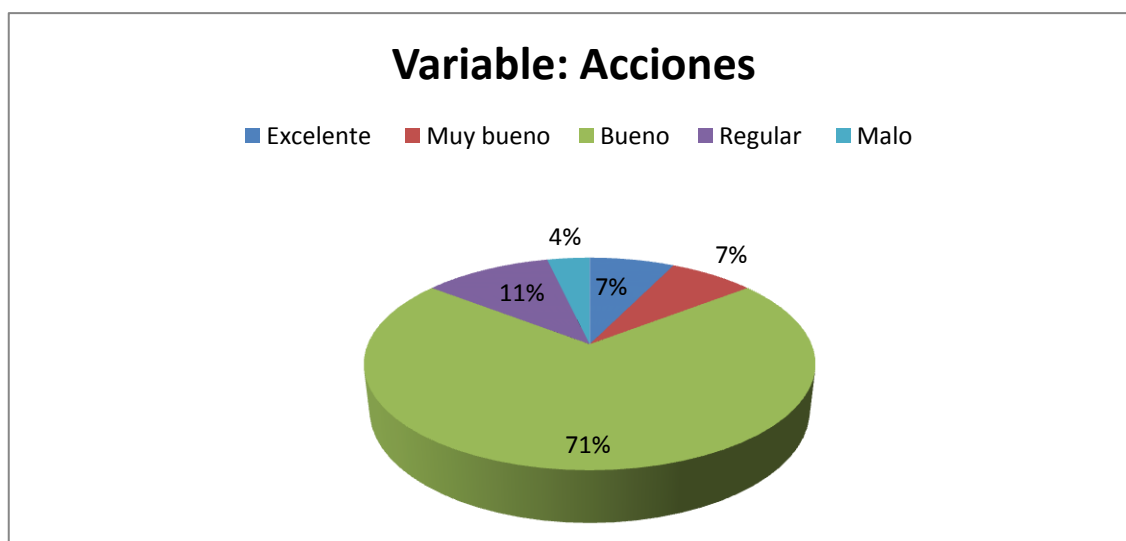


Gráfico 10 Variable: Acciones

Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre cómo son consideradas las acciones empleadas por la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 7% consideran que las estrategias son excelentes, un 7% piensan que las estrategias son muy buenas, un 71% creen que las estrategias son buenas, mientras que un 11% piensan que son regulares y un 4% dicen que son malas.

Pregunta N°8: ¿Cree Ud. que la fundación motiva a sus trabajadores para impulsar nuevos proyectos

Total de la población: 55 personas

N	Nuevos Proyectos	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// //// //// //// //// //// //// //	37	0.67	67%
2	No	//// //// //// //	18	0.33	33%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 9 Variable: Nuevos Proyectos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

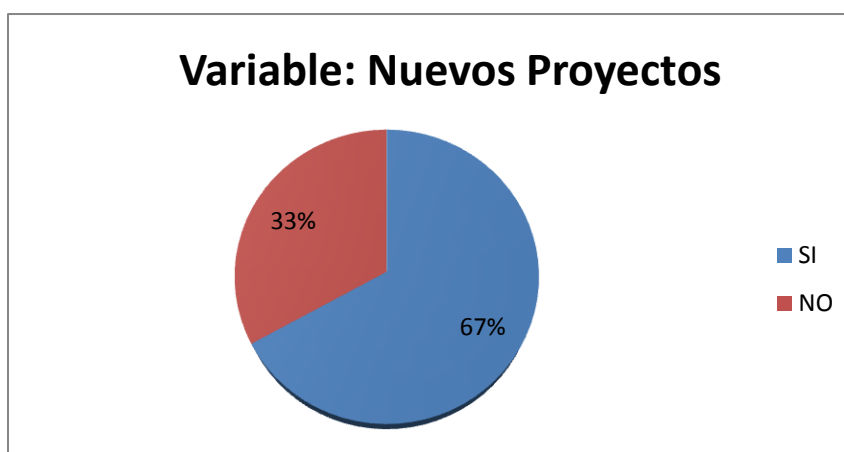


Gráfico 11 Variable: Nuevos Proyectos

Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si la fundación motiva a sus trabajadores para impulsar nuevos proyectos, los datos procesados nos dieron como resultado que un 67% si consideran que si son motivados mientras un 33% consideran que la fundación no motiva a su personal para la creación de nuevos proyectos.

Pregunta N°9: ¿Cómo considera Ud. Que es el control de las acciones empleadas en la fundación?

Total de la población: 55 personas

N	Control	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	////	4	0.07	7%
2	Muy bueno	//// /	11	0.20	20%
3	Bueno	//// /	30	0.55	55%
4	Regular	//// //	7	0.13	13%
5	Malo	///	3	0.05	5%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 10 Variable: Control

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

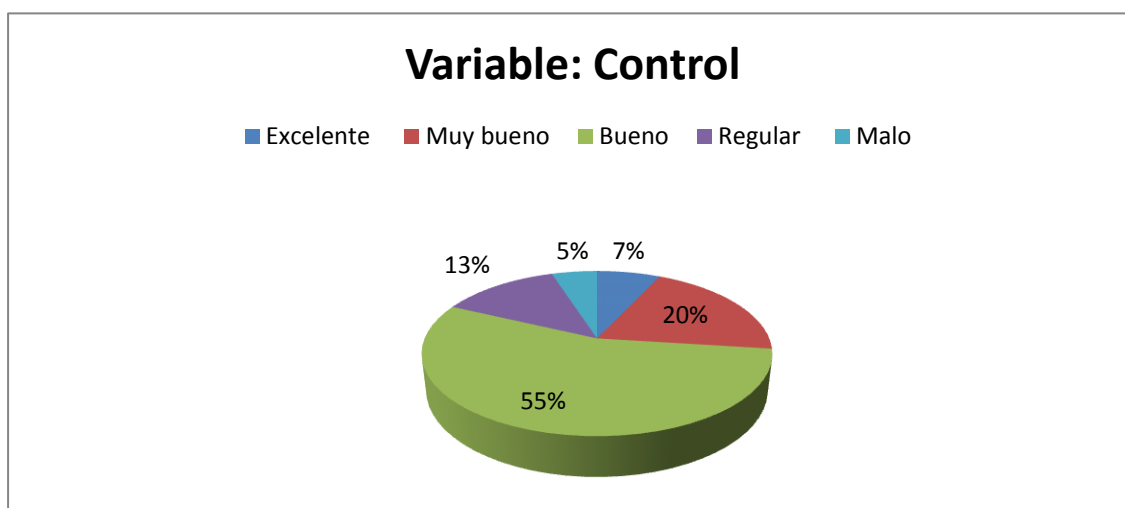


Gráfico 12 Variable: Control

Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre cómo son considerada el control de las acciones empleadas por la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 7% consideran que las estrategias son excelentes, un 20% piensan que las estrategias son muy buenas, un 55% creen que las estrategias son buenas, mientras que un 13% piensan que son regulares y un 5% dicen que son malas.

Pregunta N°10: En que ámbito cree Ud. que la fundación debería impulsar más proyectos

Total de la población: 55 personas

N	Ámbitos	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Social	//// //	15	0.27	27%
2	Cultural	///	3	0.05	5%
3	Económico	//// //	10	0.18	18%
4	Tecnológico	///	3	0.05	5%
5	Educativo	//// // /	11	0.20	20%
6	Religioso	////	5	0.10	10%
7	Otros	//// //	8	0.15	15%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 11 Variable: Ámbitos
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autora

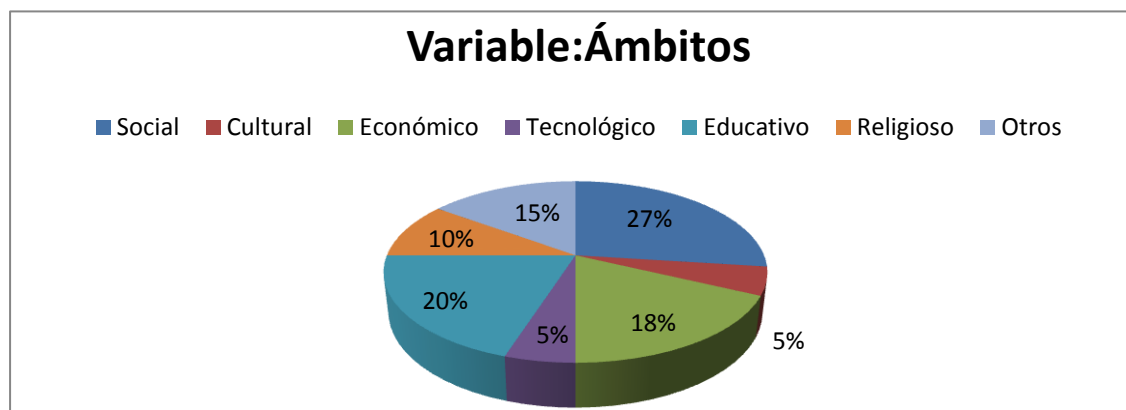


Gráfico 13 Variables: Ámbitos
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre que ámbitos se debería desarrollar nuevos proyectos en la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 27% creen se debería impulsar proyectos sociales, un 5% piensan que sería conveniente impulsar proyectos culturales, un 18% creen que se debería hacer proyectos económicos, el 5% dicen que sería bueno impulsar proyectos en el ámbito de la tecnológico, mientras que un 20% consideran que los proyectos educativos serían más convenientes, un 10% piensan que es bueno impulsar proyectos religiosos y un 15% cree que es mejor impulsar nuevos proyectos en otros aspectos.

Pregunta N°11: ¿Considera Ud. que la fundación le permite desarrollarse humana y profesionalmente?

Total de la población: 55 personas

N	Desarrollo	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	//// //// //// //// //// ////	30	0.55	55%
2	No	//// //// //// //// ////	25	0.45	45%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 12 Variable: Desarrollo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

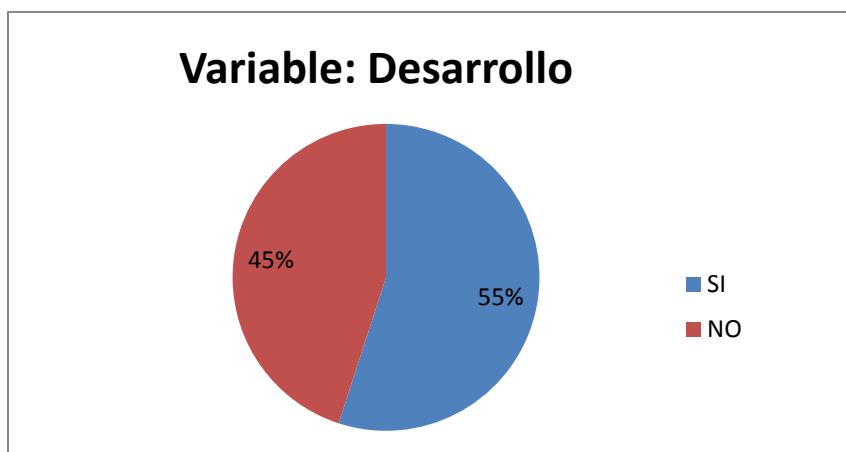


Gráfico 14 Variable: Desarrollo

Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre si la fundación les permite desarrollarse humana y profesionalmente, los datos procesados nos dieron como resultado que un 55% si conocen consideran que se les permite un desarrollo en esos dos ámbitos mientras que un 45% consideran que no se les permite un desarrollo en esos dos ámbitos.

Pregunta N°12: Como califica el clima laboral en la organización

Total de la población: 55 personas

N	Atención	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	///	3	0.05	5%
2	Muy bueno	///	3	0.05	5%
3	Bueno	//// //// //// //// //// //// ////	35	0.64	64%
4	Regular	//// //	8	0.15	15%
5	Malo	//// /	6	0.11	11%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 13 Variable: Clima Laboral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

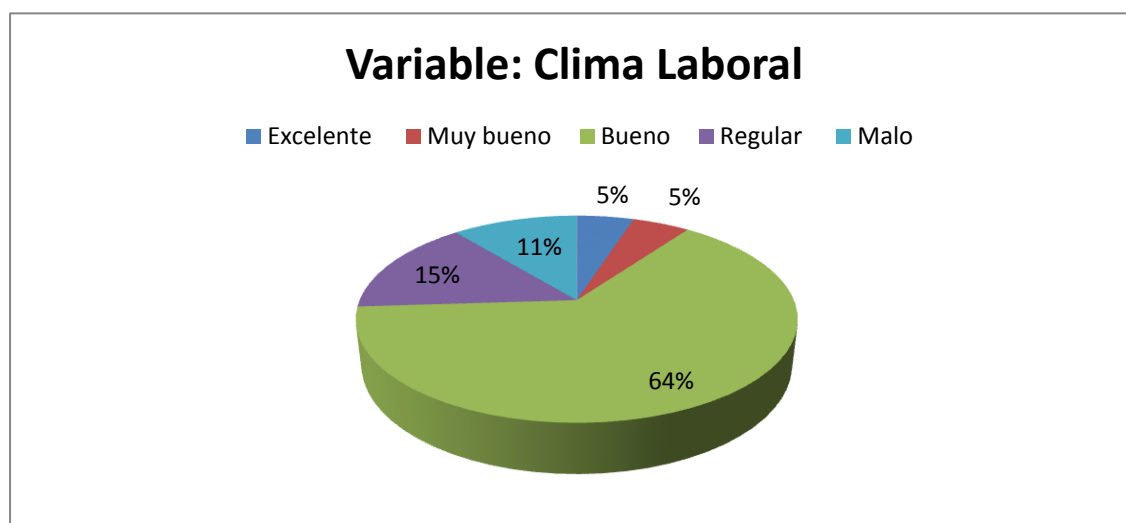


Gráfico 15 Variable: Clima Laboral

Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre cómo se califica el clima laboral en la organización los resultados nos dice que el 5% es excelente, un 5% que es muy bueno, un 64% que es bueno, un 15% cree que es regular y un 11% cree es malo.

Pregunta N°13: Cuáles son los aspectos que se debería potenciar dentro de la fundación

Total de la población: 55 personas

N	Mejoramiento	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Capacitación	//// //	12	0.23	23%
2	Infraestructura	////	10	0.18	18%
3	Fortalecimiento Organizacional	//// //	11	0.20	20%
4	Elaboración de proyectos	//// //	15	0.27	27%
5	Salarios	////	5	0.09	9%
6	Otros	//	2	0.03	3%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 14 Variable: Mejoramiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

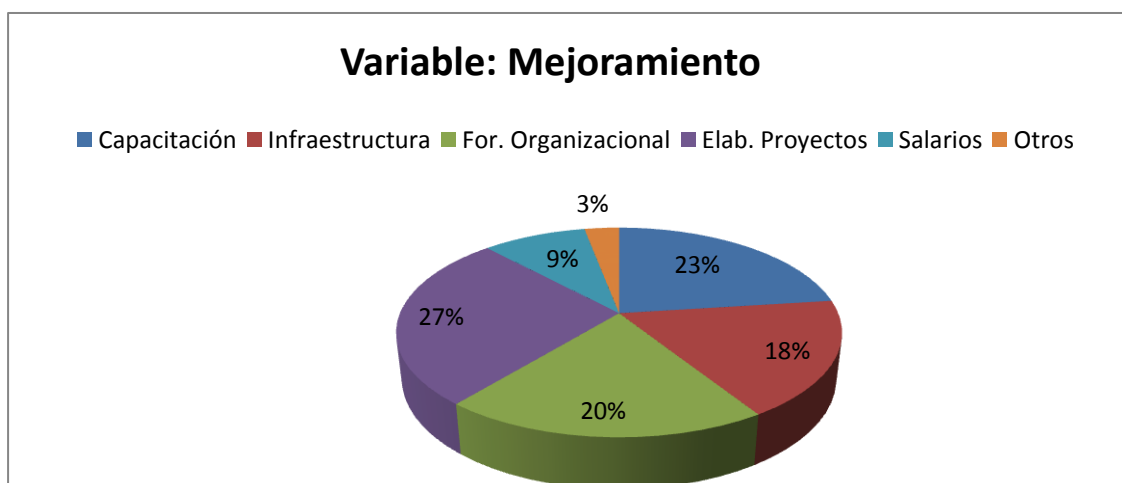


Gráfico 16 Variable: Mejoramiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre cuáles son los aspectos que se debería mejorar dentro de la fundación los resultados dicen que un 23% de las personas encuestadas piensan que se debería mejorar la capacitación, un 18% cree que se debe mejorar la infraestructura, un 20% piensa que se debe mejorar el fortalecimiento organizacional, un 27% cree prudente que la elaboración de proyectos es la q se debe mejorar, el 9% cree que se debe mejorar los salarios y un 3% piensan q se debe mejorar en otros aspectos.

Pregunta N°14: Cree Ud. que los usuarios de los servicios de la fundación acuden a ella por

Total de la población: 55 personas

N	Servicios	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Infraestructura	//// //	8	0.15	15%
2	Calidad de servicio	//// //// //// ////	20	0.36	36%
3	Rapidez de atención	//// //// ////	15	0.27	27%
4	Cercanía	//// //	7	0.13	13%
5	Gratuidad de servicio	////	5	0.09	9%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 15 Variable: Servicios
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autora

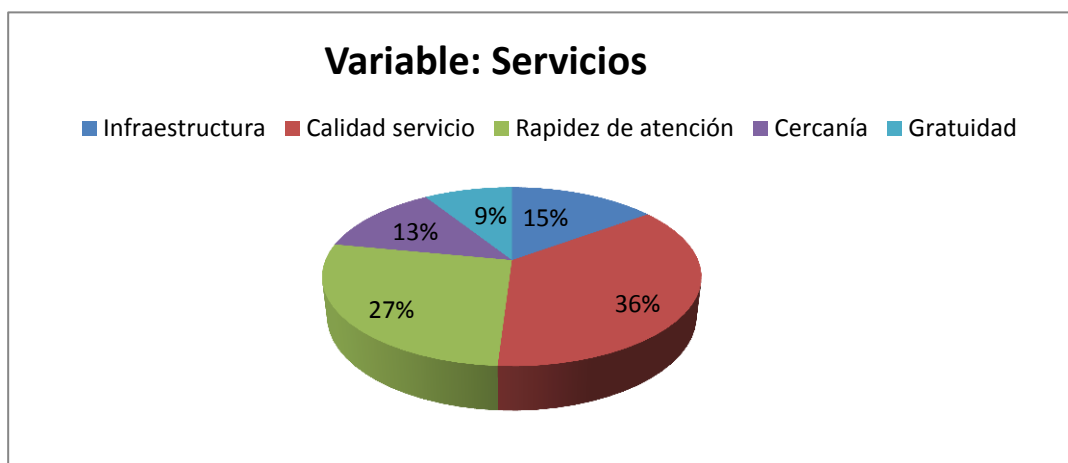


Gráfico 17 Variable: Servicios
Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre porque aspectos los usuarios acuden a la fundación tenemos que un 36% de los encuestados acuden a la fundación por la calidad de servicio, un 27% acuden por la rapidez de atención a sus peticiones, un 15% van por la infraestructura, un 13% van por la cercanía de los socios y un 9% por la gratuidad de algunos servicios que brinda la fundación.

Pregunta N°15: Porque medios se da a conocer los servicios que presta la fundación

Total de la población: 55 personas

N	Difusión	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Internet	//// //	7	0.13	13%
2	Televisión	-----	0	0	0%
3	Radio	//// //// //// //// //// //// //// ////	40	0.73	73%
4	Afiches	///	3	0.05	5%
5	Boca a boca	////	5	0.09	9%
TOTAL			55	1	100%

Tabla 16 Variable: Difusión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

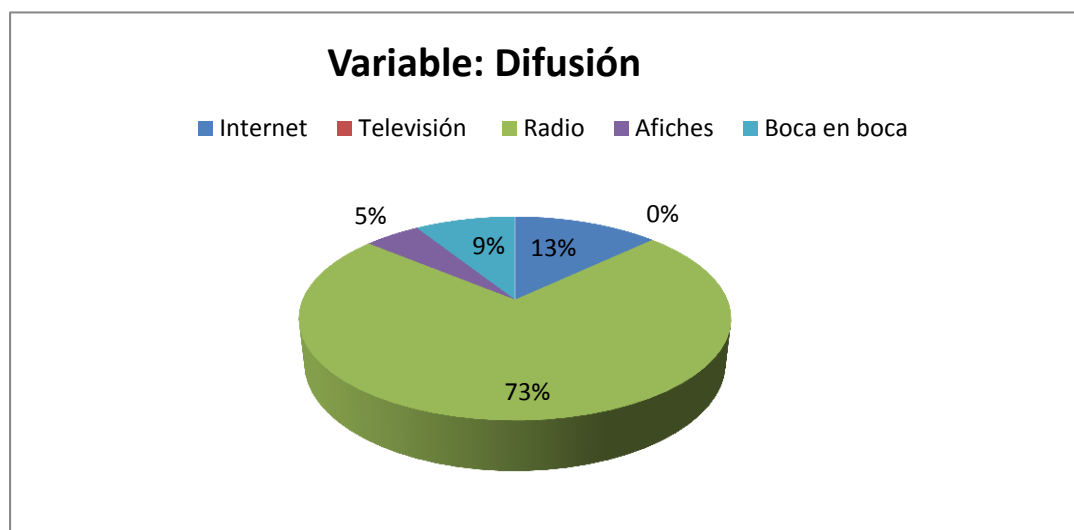


Gráfico 18 Variable: Difusión

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Autora

Análisis: Dentro del análisis de la variable sobre porque medios se da a conocer los servicios que presta la fundación tenemos como resultado que un 73% dicen que se da a conocer por la radio, un 13% por internet, un 5% por afiches y un 9% la conocen los servicios por el boca a boca.

3.8 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis de este trabajo: “El diseño de un modelo de planificación estratégica contribuirá a mejorar el cumplimiento de las metas de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad” se verifica como verdadera.

De acuerdo a la pregunta de la encuesta ¿Conoce Ud. si existe una planificación estratégica dentro de la fundación?; se manifestó que el 18% si tiene un conocimiento de que existe una planificación estratégica mientras un 82% desconocen la existencia de una planificación estratégica. Con estos resultados se puede decir que es necesario que el personal tenga presente cual es la planificación estratégica para que exista un compromiso y cumplimiento de las metas de la fundación por parte de todos los colaboradores de la organización

Con los resultados de las encuestas realizadas a los socios, al personal administrativo y los trabajadores de la fundación, además de la entrevista realizada a los directivos se pone en manifiesto la necesidad de contar con una planificación estratégica para la fundación, la cual permitirá tener una mejor gestión en las actividades que se ha venido desarrollando dentro de la organización.

Además con el diagnostico estratégico podremos conocer la situación por la cual está atravesando la organización y a partir de ello podre proponer alternativas que se plasmaran en el plan de acción para la fundación

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD

4.1.1 Diagnóstico estratégico

4.1.1.1 Análisis de la misión y visión de la fundación

Para el análisis de la misión y visión de la fundación se tomó en consideración las preguntas con mayor frecuencia para establecerlas, en el caso de la misión me base en el autor Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) donde nos indica como formular la misión de una manera correcta, mientras que para el análisis de la visión se consideró al autor Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000).

Además de tomar como referencia a los autores antes mencionados para la elaboración de la misión y visión se consideró la participación del Dr. Vicente Ninabanda presidente ejecutivo de la fundación, el cual participó activamente en el análisis y en la propuesta de las mismas, siendo sus opiniones de gran ayuda para fijarse lo que la fundación refleja en la actualidad y como quiere que la organización sea en el futuro.

4.1.1.1.1 Análisis de la misión

Considerando que la misión nos indica lo que reflejamos en el presente, procedemos analizar la actual misión de la fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad para ver si en realidad nos muestra lo que somos.

- **Misión actual**

“Formular y gestionar proyectos que apoyen al desarrollo sustentable, incluyente y participativo de la Provincia de Bolívar y de sus pueblos y nacionalidades, relacionados con el fomento productivo, la interculturalidad el desarrollo social, académico y prestación de servicios, garantizando el buen vivir.

Misión		
Preguntas	Actual	Propuesta
¿Quiénes somos?	No definido	Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad es una organización privada sin fines de lucro
¿Qué buscamos?	El fomento productivo, la interculturalidad el desarrollo social, académico y prestación de servicios	Promover la interculturalidad, el desarrollo social, productivo y académico
¿Qué hacemos?	Formular y gestionar proyectos que apoyen al desarrollo sustentable, incluyente y participativo	Que planifica, desarrolla y gestiona proyectos de desarrollo sustentable, incluyente y participativo
¿Dónde lo hacemos?	La Provincia de Bolívar	La Provincia de Bolívar
¿Por qué lo hacemos?	Garantizar el buen vivir.	Garantizar el buen vivir.
¿Para quién los hacemos?	La Provincia de Bolívar y de sus pueblos y nacionalidades	Pueblos y nacionalidades

Tabla 17 Análisis de la misión
Elaborado por: Autora

• Propuesta de la misión

Después del análisis de la misión actual de la fundación se procedió a realizar algunos cambios que pretenden reflejar de una mejor manera lo que es la fundación hace mediante los proyectos con los que brinda servicios a la sociedad.

Por lo tanto se propuesta que se plantea es la siguiente:

“La Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad es una organización privada sin fines de lucro, que promueve la interculturalidad, el desarrollo social, productivo y académico mediante la planificación, desarrollo y gestión de proyectos de desarrollo sustentable, incluyente y participativo de la Provincia Bolívar, de sus pueblos y nacionalidades para garantizar el buen vivir.”

4.1.1.1.2 Análisis de la Visión

Considerando que la visión pretende reflejar lo que la fundación quiere llegar hacer en un futuro próximo, procedemos analizar la actual visión de la fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad para mostrar las expectativas que se tiene sobre la misma.

- **Visión actual**

“Incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de proyectos en el ámbito privado relacionados con el fomento productivo, la interculturalidad el desarrollo social, académico y prestación de servicios, para mejorar la calidad de vida de nuestros pueblos.”

Visión		
Preguntas	Actual	Propuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	No definida	Ser una fundación socialmente responsable incluyente, intercultural y participativa.
¿Cómo seremos en el futuro?	No definida	Una organización proactiva y líder
¿Qué haremos en el futuro?	Incrementar la eficiencia y eficacia de los proyectos Mejorar la calidad de vida de nuestros pueblos	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	El desarrollo de proyectos en el ámbito privado relacionados con el fomento productivo, la interculturalidad el desarrollo social, académico y prestación de servicios	Planificar, organizar, dirigir proyectos en el ámbito privado relacionados con el fomento productivo sociales, económicos, tecnológicos y académicos

Tabla 18 Análisis de la visión
Elaborado por: Autora

- **Propuesta de la visión**

Después del análisis de la visión actual de la fundación se procedió a realizar algunos cambios que pretenden manifestar de la mejor manera posible lo que la fundación quiere llegar hacer en su futuro, mejorando cada vez más los servicios que brinda y siendo de esta manera aun apoyo para la Provincia y el País.

“Ser una fundación socialmente responsable, incluyente, intercultural y participativa siendo proactivos y líderes en la planificación, organización y dirección de proyectos en al ámbito privado relacionados con el fomento productivo sociales, económicos, tecnológicos y académicos de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.”

4.1.2 Organigrama estructural

Al ver que la fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad no cuenta con un organigrama estructural actual, el mismo que es de gran importancia para la organización y que permita reflejar realmente los niveles jerárquicos con los que cuenta la organización, y siendo conscientes que la falta del organigrama estructural dificultara los procesos y la comunicación interna.

- **Organigrama estructural actual**

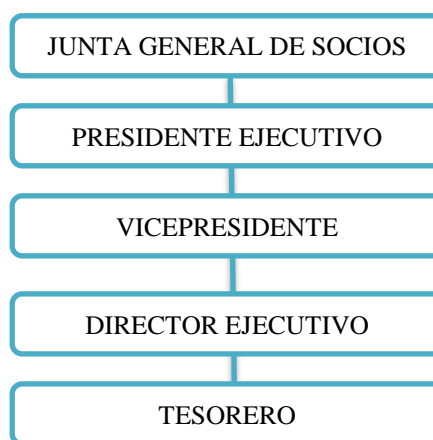


Gráfico 19 Organigrama Estructural

Fuente: Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

4.1.2.1 Propuesta de organigrama estructural

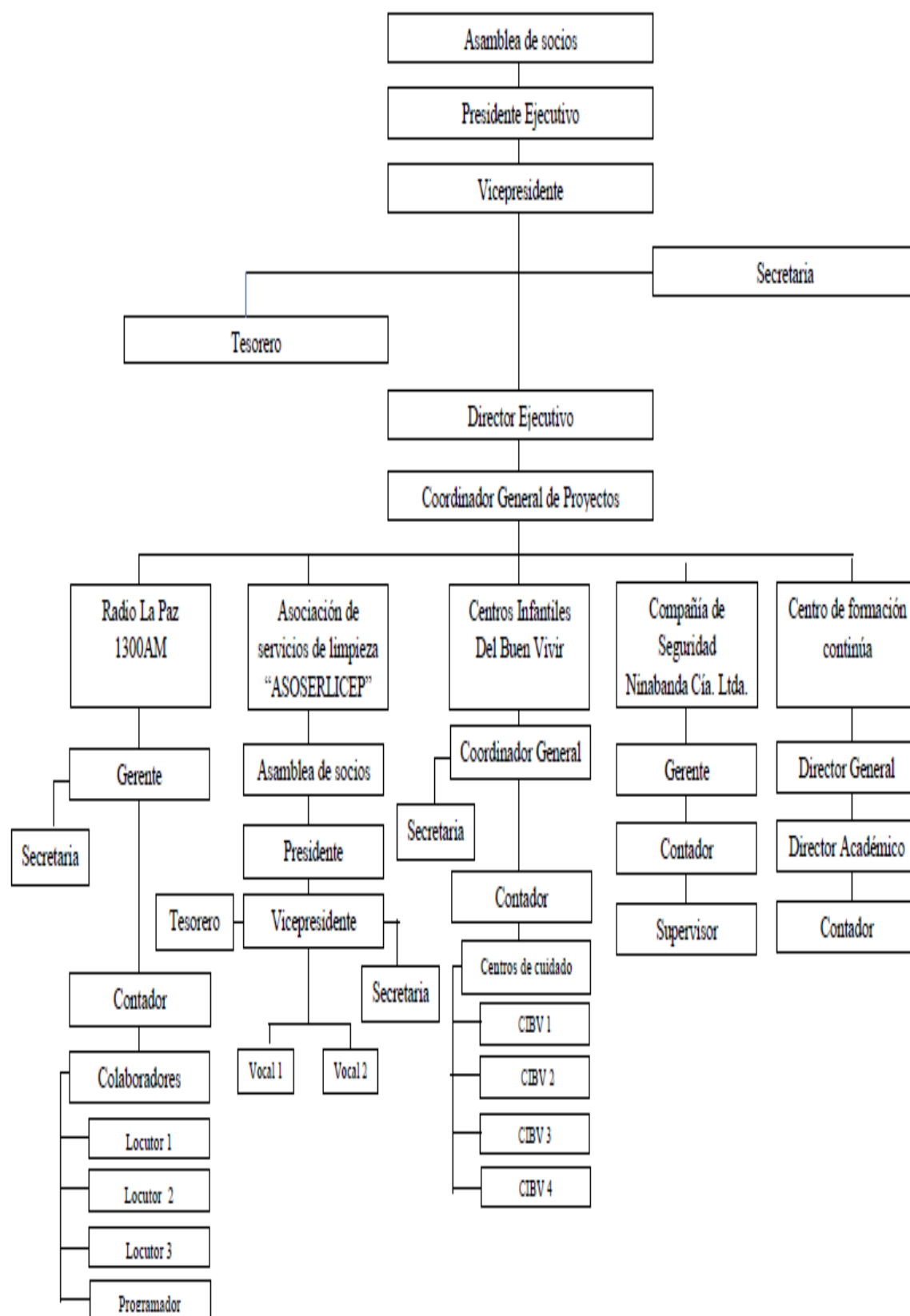


Gráfico 20 Propuesta del organigrama estructural

Fuente: Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

Elaborado por: Autora

4.1.3 Análisis de la matriz FODA

La matriz FODA nos permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización permitiéndonos conocer la situación actual en la que se encuentra la fundación, de tal manera que nos ayuda establecer estrategias para la formulación de un plan de acción.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentan con personal capacitado 2. Cuentan con infraestructura apropiada 3. Están comprometidos con los pobres y los grupos marginado. 4. Contar con convenios en el área administrativa y social con la Universidad Estatal de Bolívar 5. Los servicios que presta la fundación son buena calidad y de compromiso social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fundación no cuenta con una planificación adecuada que le permita direccionarse en forma apropiada 2. Los socios y colaboradores de la fundación no tienen claro la misión y visión 3. Los socios y colaboradores no tiene claro los objetivos de la fundación 4. Apenas se cubren sus gastos con los ingresos 5. Falta de disponibilidad de tiempo de los socios por cumplir con otras obligaciones 6. Equipos en deterioro 7. Desperdicio de materiales 8. Ingreso de personal no autorizado a las oficinas 9. Falta de control al personal 10. Falta de planes que le permitan la organización de las actividades 11. Escasos procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen vínculos sociales y políticos 2. Tiene facilidad para crear proyectos 3. La ubicación de la fundación le permite tener cercanía con otras ciudades de la provincia y del país. 4. Predisposición para adaptarse a los cambios 5. Contar con un sistema de administración abierto permitiendo acoplarse a las necesidades del entorno y sus exigencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acciones para captar nuevos beneficiarios para los diferentes servicios de la fundación (F1,O1) • Incrementar las oferta de los servicios que brinda la fundación (F3,O2) • Buscar nuevos financiamientos (F2,F5,O3) • Desarrollo de nuevos proyectos que vinculen la academia con la fundación (F4,O4,O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una planificación estratégica con el fin de mejorar la área administrativa de la fundación (D1,D10, D11, O2) • Desarrollar un sistema de control para la fundación (D8, D9,D10,D11,O4) • Implementar acciones destinadas a dar a conocer la misión y la visión de la fundación (D2,O5) • Implementar acciones destinadas a hacer conocer los objetivos mediante socializaciones (D3,D11,O5) • Implementar un cambio de clima en la fundación para la optimización de recursos (D5,D7,O4,O5) • Aprovechar los vínculos con los que la fundación cuenta para vender los servicios con los que se cuenta. (D3,D4,O1,O3) • Implementar campañas para concienciar la importancia del reciclaje (D6,D7,O4) • Elaborar un presupuesto para optimizar gastos generales y de administración (D4,O5) • Adquirir tecnología de punta (D6,O2)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser vulnerables a las crisis económicas 2. Políticas gubernamentales 3. Cambio de directores de las entidades que nos controlan y nos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de capacitación con la cooperación del personal (F1, A2) • Realizar campañas publicitarias periódicas por otros medios diferentes a los utilizados (F3, F4, F5, 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una planificación estratégica que nos permita sobrellevar las crisis que nos presente. (D1, D4, D6, D7, D10, A1, A3) • Fomentar sistema para el control de las actividades de las distintas áreas

apoyan 4. Competencia en los proyectos de la fundación	A4) <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar acciones para la fidelización de los beneficiarios de la fundación (F3, F4,F5,A3) • Desarrollar estrategias que permitan ampliar el mercado (F1,F2,A1,A3) • Actualización de la página web (F1, F4, F5, A4) • Estar actualizados de las nuevas regulaciones, reformas y leyes (F5, A1, A2) 	dentro de la empresa (D5, D8, D9, D11,A4) <ul style="list-style-type: none"> • Socializar la misión y la visión de la fundación (D2,D5,A1) • Socializar los objetivos y monitorear su cumplimiento (D3, D5, D11, A4) • Implementar un programa para generar otros ingresos (D4,A1)
-----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 19 Matriz FODA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.1.4 Análisis de la matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
Oportunidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Tienen vínculos sociales y políticos	0.14	4	0.56
2	Tiene facilidad para crear proyectos	0.13	3	0.39
3	La ubicación de la fundación le permite tener cercanía con otras ciudades de la provincia y del país.	0.09	2	0.18
4	Predisposición para adaptarse a los cambios	0.12	3	0.36
5	Contar con un sistema de administración abierto permitiendo acoplarse a las necesidades del entorno y sus exigencias	0.11	3	0.33
Subtotal		0.59	3	1.82
Amenazas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Ser vulnerables a las crisis económicas	0.10	2	0.20
2	Políticas gubernamentales	0.09	2	0.18
3	Cambio de directores de las entidades que nos controlan y nos apoyan	0.10	3	0.30
4	Competencia en los proyectos de la fundación	0.12	4	0.48
Subtotal		0.41	2.75	1.16
TOTAL		1		2.98

Tabla 20 Matriz EFE

Elaborado por: Autora

Rangos de equivalencia

Calificación	Peso
1 = No Importante	0 = Sin Importancia
2 = Poco Importante	1 = Muy Importante
3 = Importante	Rango de Equilibrio
4 = Muy Importante	2,5

Análisis de resultados

Según la evaluación a los factores externos claves de la fundación se obtuvo un resultado de 2.98 el mismo que se encuentra por encima del rango de equilibrio que corresponde a 2.5, lo que nos indica que la fundación responde bien ante las oportunidades que ofrece el entorno aprovechándolas adecuadamente, además la evaluación nos indica que la fundación controla las amenazas, para crear ventajas competitivas

4.1.5 Análisis de la matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Cuentan con personal capacitado	0.08	3	0.24
2	Cuentan con infraestructura apropiada	0.14	4	0.56
3	Están comprometidos con los pobres y los grupos marginado.	0.07	3	0.21
4	Contar con convenios en el área administrativa y social con la Universidad Estatal de Bolívar	0.09	3	0.27
5	Los servicios que presta la fundación son buena calidad y de compromiso social	0.09	4	0.36
Subtotal		0.47		1.64
DEBILIDADES		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	La fundación no cuenta con una planificación adecuada que le permita direccionarse en forma apropiada	0.12	4	0.48
2	Los socios y colaboradores de la fundación	0.03	2	0.06

	no tienen claro la misión y visión			
3	Los socios y colaboradores no tiene claro los objetivos de la fundación	0.03	2	0.06
4	Apenas se cubren sus gastos con los ingresos	0.09	3	0.27
5	Falta de disponibilidad de tiempo de los socios por cumplir con otras obligaciones	0.04	2	0.08
6	Equipos en deterioro	0.02	2	0.04
7	Desperdicio de materiales	0.01	1	0,01
8	Ingreso de personal no autorizado a las oficinas	0.02	3	0.06
9	Falta de control al personal	0.03	3	0.09
10	Falta de planes que le permitan la organización de las actividades	0.08	4	0.32
11	Escasos procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0.06	3	0.18
Subtotal		0.53		1.65
TOTAL		1		2.29

Tabla 21 Matriz EFI
Elaborado por: Autora

Rangos de equivalencia

Calificación	Peso
1 = No Importante	0 = Sin Importancia
2 = Poco Importante	1 = Muy Importante
3 = Importante	Rango de Equilibrio
4 = Muy Importante	2,5

Análisis de resultados

Según la evaluación a los factores internos claves de la fundación se obtuvo un resultado de 2.29 el mismo que se encuentra por debajo del rango de equilibrio que corresponde a 2.5, lo que significa que la fundación en su estructura interna presenta algunos problemas internos además de no estar aprovechando las fortalezas las mismas que ayudarían a contrarrestar sus debilidades, para crear un ambiente con un mejor desempeño.

4.1.6 Análisis de la matriz Impacto

OPORTUNIDADES		Impacto			AMENAZAS		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo			Alto	Medio	Bajo
1	Tienen vínculos sociales y políticos	X			1	Ser vulnerables a las crisis económicas			X
2	Tiene facilidad para crear proyectos		X		2	Políticas gubernamentales			X
3	La ubicación de la fundación le permite tener cercanía con otras ciudades de la provincia y del país.			X	3	Cambio de directores de las entidades que nos controlan y nos apoyan		X	
4	Predisposición para adaptarse a los cambios		X		4	Competencia en los proyectos de la fundación	X		
5	Contar con un sistema de administración abierto permitiendo acoplarse a las necesidades del entorno y sus exigencias		X						
FORTALEZAS		Impacto			DEBILIDADES		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo			Alto	Medio	Bajo
1	Cuentan con personal capacitado		X		1	La fundación no cuenta con una planificación adecuada que le permita direccionarse en forma apropiada	X		
2	Cuentan con infraestructura apropiada	X			2	Los socios y colaboradores de la fundación no tienen claro la misión y visión			X
3	Están comprometidos con los pobres y los grupos		X		3	Los socios y colaboradores no tiene claro los objetivos de la			X

	marginado.					fundación			
4	Contar con convenios en el área administrativa y social con la Universidad Estatal de Bolívar		X		4	Apenas se cubren sus gastos con los ingresos		X	
5	Los servicios que presta la fundación son buena calidad y de compromiso social	X			5	Falta de disponibilidad de tiempo de los socios por cumplir con otras obligaciones			X
					6	Equipos en deterioro			X
					7	Desperdicio de materiales			X
					8	Ingreso de personal no autorizado a las oficinas		X	
					9	Falta de control al personal		X	
					10	Falta de planes que le permitan la organización de las actividades	X		
					11	Escasos procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa		X	

Tabla 22 Matriz de Impacto
Elaborado por: Autora

Rango de equivalencia

Alto	Determinante	En el alcance de los objetivos y metas.
Medio	Poco Determinante	
Bajo	No Determinante	

Análisis de los resultados

El impacto de las oportunidades antes las amenazas son más altas, por lo cual la empresa está en equilibrio con el entorno, mientras que las fortalezas no superar su impacto ante las debilidades, lo que nos indica que no tiene una buena estabilidad interna en la gestión del desempeño.

4.1.7 Propuesta de la planificación estratégica

4.1.7.1 Formulación de estrategias

Después de haber realizado un análisis interno y externo a la fundación, para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se procedió a la formulación y selección de estrategias mediante la utilización de la matriz FODA, dando como origen a estrategias factibles, las mismas que serán desarrolladas en actividades específicas en los planes de acción. Previamente a la formulación de estrategias, es necesario plantear objetivos estratégicos los cuales serán vinculados a las estrategias ya planteadas.

4.1.7.2 Establecimiento de objetivos estratégicos

Para el desarrollo de la propuesta se tomó en consideración como base la información del análisis de la situación actual, la misión y la visión de la fundación, además se consideró las opiniones del gerente y del coordinador de proyectos, con el propósito de extraer de ellos la idea principal y concretar de esta manera los posibles objetivos estratégicos.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos que se formularon:

1. Fomentar acciones que permitan incrementar la oferta de servicios, ayuden a captar nuevos financiamientos y permita mejorar la vinculación de la fundación.

2. Instaurar medidas de control que impulse el aprovechamiento de los recursos financieros, tecnológicos y humanos mediante una transformación de su clima laboral y a su vez derive en la formulación de nuevos planes y proyectos acordes a las necesidades del entorno y del campo de acción.
3. Promover capacitaciones en las diferentes áreas de la fundación ayudando a mejorar el desempeño de la misma a través de nuevas técnicas de gestión y dirección.
4. Establecer un sistema de comunicación interno que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales y el empoderamiento de los colaboradores de la fundación

4.1.8 Planes de acción

En este punto se procede con el desarrollo de las acciones a realizar para llevar a cabo la implantación de estrategias, los planes de acción detallan las tareas a realizar por cada estrategia para su consecución de esta manera se establece responsables, tiempo de ejecución, etc.

Objetivo 1: Fomentar acciones que permitan incrementar la oferta de servicios, ayuden a captar nuevos financiamientos y permita mejorar la vinculación de la academia con la fundación				
Estrategia 1: Desarrollar acciones para captar nuevos beneficiarios para los diferentes servicios de la fundación.				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Divulgar los servicios por la página web, repartir volantes, correos electrónicos y por la radio de la fundación	Secretaria	Mensual	Tiempo Computadora	# de beneficiarios nuevos / # de beneficiarios actuales
Patrocinar promover eventos sociales culturales deportivos para que la población conozca los servicios que	Presidente ejecutivo Gerente de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Dinero	

ofrece la fundación				
Convertir posibles beneficiarios en beneficiarios directos ofreciéndoles asesoramiento y capacitación	Gerente de cada proyecto	Siempre	Tiempo	
Estrategia 2: Incrementar la oferta de los servicios que brinda la fundación				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Crear alianzas estratégicas con empresas de la Provincia Bolívar para ofertar la diversidad de servicios que oferta la fundación.	Gerente de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Suministros de oficina	# de ofertas realizadas / # de ofertas programadas
Aprovechar los vínculos que la fundación posee para vender los servicios	Presidente ejecutivo	Cuando la ocasión lo amerite	Tiempo	
Abrir el campo de acción de la fundación	Coordinador general de proyectos Gerente de cada proyecto	Anual	Tiempo	
Mejorar el proceso en los servicios para así obtener mayor calidad en la prestación de los mismos	Gerente de cada proyecto	Siempre	Dinero Tiempo	
Estrategia 3: Realizar campañas publicitarias periódicas por otros medios diferentes a los utilizados (radio AM) para dar a conocer los servicios de la fundación				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Dar a conocer todos los servicios que la fundación	Contador de cada proyecto	Cada semana	Tiempo Computadora	# medios publicitarios utilizados / #

brinda a la sociedad a través de diferentes herramientas de comunicación tales como internet y redes sociales				de medios planificados
Realizar anuncios de comunicación trípticos y afiches para dar a conocer todos los servicios que la fundación brinda a la sociedad	Gerente de cada proyecto	1 semana	Suministros de oficina Dinero Tiempo	
Dar a conocer todos los servicios que la fundación brinda a la sociedad por radio FM	Contador de cada proyecto	1 mes	Tiempo Dinero	
Sociabilizar los servicios que la fundación por medio de la televisión	Presidente ejecutivo	Semestral	Tiempo Dinero	

Estrategia 4: Desarrollo de nuevos proyectos que vinculen la academia con la fundación

Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Realizar convenios interinstitucionales	Presidente ejecutivo	Cuando el caso lo amerite	Suministros de oficina Computadora Tiempo	# de proyectos ejecutados/ # de proyectos planificados
Buscar financiamiento con ONG	Presidente ejecutivo Gerente de cada proyecto Pasantes	Anual Cuando el caso lo amerite	Tiempo	
Desarrollar capacitaciones para formaciones en diversas áreas	Coordinador general de proyectos Gerente de	Trimestral	Suministros de oficina Computadora Tiempo	

generando nuevas ideas de proyectos	cada proyecto Pasantes			
Buscar la vinculación con instituciones públicas y privadas de la provincia	Pasantes	Trimestral	Tiempo	
Estrategia 5: Diseñar acciones para la fidelización de los beneficiarios de la fundación				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Realizar una segmentación, lo que ayudara a identificar los buenos beneficiarios de los malos.	Gerente de cada proyecto			# de nuevos beneficiarios / # total de beneficiarios actuales
Brindar un trato especial a los beneficiarios	Todo el personal	Siempre	Suministro de oficina	
Garantizar la eficiencia y calidad de servicios.	Gerente de cada proyecto	Siempre	_____	
Recordar fechas de cumpleaños de beneficiarios para enviarles una tarjeta virtual de felicitaciones	Secretaria	Cuando la ocasión lo amerite	Computadora	
Analizar la satisfacción de los beneficiarios mediante una encuesta para mejorar e innovar.	Coordinador general de proyectos	Semestral	Suministros de oficina Computadora tiempo	
Estrategia 6: Actualizar la página web para dar conocer los servicios de la fundación				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Evaluar el estado actual de la página web	Gerente de cada proyecto	1 día	Tiempo	

Realizar una socialización entre los miembros de la fundación para acordar cómo será la nueva página web	Presidente ejecutivo Gerente de cada proyecto	1 día	Suministros de oficina	
Contratar un persona que se encargue del desarrollo de la nueva página web de la fundación	Presidente ejecutivo	5 días	Dinero Computadora	
Seleccionar a la persona que se encargue del manejo y actualización de la página y redes sociales	Presidente ejecutivo	1 día	Computadora	
Mantener actualizada la página y redes sociales con los servicios de la fundación.	Secretaria	Siempre	Computadora	

Tabla 23 Plan de Acción ¼

Elaborado por: Autora

Objetivo 2: Instaurar medidas de control que impulse el aprovechamiento de los recursos financieros, tecnológicos y humanos mediante una transformación de su clima laboral y a su vez derive en la formulación de nuevos de planes y proyectos acordes a las necesidades del entorno y del campo de acción.

Estrategia 1: Implantar acciones de control para la fundación

Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Analizar las áreas críticas de la fundación y priorizarlas	Presidente ejecutivo Coordinador general de proyectos	Semestral	Suministros de oficina Tiempo	# de sistemas de control ejecutados / # de sistemas control planificados
Determinar los distintos tipos de	Presidente ejecutivo	Semestral	Suministros de oficina	

control a utilizar	Gerente de cada proyecto		Tiempo	
Definir técnicas para el control	Gerente de cada proyecto	Semestral	Suministros de oficina	
Establecer factores de control (cantidad, tiempo, costo y calidad)	Gerente de cada proyecto	Trimestral	Tiempo	
Analizar los resultados obtenidos de control y compararlos con cada periodo de control	Gerente de cada proyecto	Mensual	Tiempo	
Adoptar acciones correctivas en caso de ser necesario.	Gerente de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Tiempo	
Estrategia 2: Implementar un cambio de clima laboral en la fundación				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Mantener un entorno agradable y limpio en cada oficina	Todo el personal	Siempre	Escobas Trapeadores Ambientales Desinfectantes	Encuesta de satisfacción laboral
Motivar a los colaboradores con incentivos por logros obtenidos mediante una competencia sana	Gerente de cada proyecto	Anual	Dinero	
Planificar actividades de recreación fuera la oficina para los colaboradores	Gerente de cada proyecto	Mensual	Tiempo	
Organizar mañanas deportiva con los trabajadores y socios de la fundación	Gerente de cada proyecto	Mensual	Tiempo Dinero	

Mantener una buena comunicación mediante canales de comunicación al alcance de todos	Gerente de cada proyecto	Siempre	Tiempo	
Estrategia 3: Elaborar un presupuesto para optimizar y controlar gastos generales y de administración				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Realizar un presupuesto de ingresos y gastos para mejorar el control financiero de la fundación.	Contador de cada proyectos	Anual	Suministros de oficina Tiempo	# de presupuestos elaborados/ # de presupuestos planificados
Elaborar estados financieros de la fundación	Contador de cada proyectos	Anual	Tiempo Computadora	
Planificar un control de recursos económicos de los la fundación	Gerente de cada proyecto Contador de cada proyectos	Mensual	Tiempo	
Estrategia 4: Control y Adquisición de tecnología de punta				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Realizar una reunión para determinar el tipo de control y que adquisiciones de tecnología son necesarias para llevar a cabo este control	Presidente ejecutivo Gerente de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Suministros de oficina	# de tecnología adquirida / # de tecnología planificada
Cotizar en el mercado	Contador de cada proyecto	2 días	Tiempo	
Analizar métodos de financiamiento	Contador de cada proyecto	1 día	Dinero	

Seleccionar la mejor alternativa tomando en cuenta la calidad y precio.	Gerente de cada proyecto	1 día	Tiempo	
Actualizar el inventario de la fundación con las nuevas adquisiciones.	Secretaria de la cada proyecto	1 día	Suministro de oficina Tiempo	

Tabla 24 Plan de Acción 2/4

Elaborado por: Autora

Objetivo 3: Promover capacitaciones en las diferentes áreas de la fundación ayudando a mejorar el desempeño de la misma a través de nuevas técnicas de gestión y dirección.				
Estrategia 1: Desarrollar capacitaciones con la cooperación del personal				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Realizar una reunión para conocer los temas en los cuales hace falta capacitación	Coordinador general de proyectos Gerente de cada proyecto	Semestral	Suministros de oficina	# de capacitaciones ejecutadas / # de capacitaciones planificadas
Realizar capacitaciones sobre atención al cliente	Gerente de cada proyecto	Anual	Computadora Infocus Extensión Sillas	
Planificar capacitaciones para renovar los conocimientos	Coordinador general de proyectos	Anual / semestral	Tiempo Computadora	
Aprovechar las invitaciones sobre las capacitaciones que le ofrecen a la fundación	Coordinador general de proyectos	Cuando la ocasión lo amerite	Dinero	
Asistir a las capacitaciones gratuitas que le ofrecen a la fundación	Contador de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Tiempo	

Evaluar los resultados de aprendizaje de las capacitaciones mediante encuestas de satisfacción	Contador de cada proyecto	Anual	Suministros de oficina	
Estrategia 2: Desarrollar campañas para concienciar la importancia del reciclaje				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Ejecutar un programa sobre el proyecto a desarrollar	Coordinador general de proyectos Gerente de cada proyecto	1 semana	Suministros de oficina Tiempo	# de campañas ejecutadas / # de campañas planificadas
Realizar un análisis de los residuos que se desechan en la fundación.	Coordinador general de proyectos Gerente de cada proyecto	1 semana	Tiempo	
Diseñar un sistema practico de recolección	Gerente de cada proyecto	3 días	Suministros de oficina Tiempo	
Realizar una capacitación sobre la importancia y técnicas del reciclaje	Coordinador general de proyectos Gerente de cada proyecto	1 día	Suministros de oficina Computadora Infocus Tiempo	
Colocar en la puerta principal de la fundación contenedores amarillo, verde y azul para los desechos	Coordinador general de proyectos	1 día	Dinero	
Estrategia 3: Capacitar a los colaboradores para la actualización de regulaciones, reformas y leyes				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador

Realizar una reunión para saber los temas a tratar para las capacitaciones en el ámbito legal y jurídico	Coordinador general de proyectos Gerente de cada proyecto	Semestral	Suministros de oficina	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones planificadas
Coordinar la capacitación	Presidente ejecutivo Gerente de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Tiempo Computadora Infocus Extensión Sillas	
Asistir a la capacitación planificada	Gerente de cada proyecto	Cuando la ocasión lo amerite	Tiempo Computadora Infocus Extensión Sillas	
Evaluar los resultados de aprendizaje de las capacitaciones mediante encuestas de satisfacción	Contador de cada proyecto	Anual	Suministros de oficina	

Tabla 25 Plan de Acción ¾
Elaborado por: Autora

Objetivo 4: Establecer un sistema de comunicación interno que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales y el empoderamiento de los colaboradores de la fundación				
Estrategia 1: Implementar acciones para mejorar la comunicación interna de la fundación.				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Analizar las barreras de comunicación existentes en la fundación	Gerente de cada proyecto	3 días	Suministros de oficina Tiempo	# de acciones ejecutadas / # de acciones planificadas
Mejorar el clima laboral para mejorar la comunicación a nivel interno.	Gerente de cada proyecto	Siempre	Tiempo	

Escoger herramientas que refuercen la comunicación interna como carteleras, correos electrónicos, reuniones, buzón de sugerencias entre otros.	Gerente de cada proyecto	1 semana	Computadora Dinero	
Recopilar y analizar los resultados de la comunicación interna.	Gerente de cada proyecto	Mensual	Suministros de oficina	
Estrategia 2: Monitorear el cumplimiento de los objetivos				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Escoger e implementar un modelo que facilite el seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos.	Presidente ejecutivo Gerente de cada proyecto	3 días	Suministros de oficina Tiempo	# de objetivos ejecutados / # de objetivos planificados
Potenciar las actividades que han llevado al cumplimiento de los objetivos	Gerente de cada proyecto	3 días	Suministros de oficina Tiempo	
Implementar indicadores para la evaluación de cumplimiento de objetivos.	Gerente de cada proyecto	3 días	Suministros de oficina Tiempo	
Estrategia 3: Implementar acciones destinadas a dar a conocer la misión, la visión y objetivos de la fundación				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Realizar una sociabilización	Presidente ejecutivo	1 día	Computadora Infocus	# de personas q conocen misión /

para la difusión de la misión visión y objetivos de la fundación con los socios y trabajadores.	Secretaria Director ejecutivo		Extensión	# total de personas de la fundación # de personas q conocen visión /
Ubicar en el área común de la fundación banners donde se dé a conocer la misión, visión donde sea visible para los trabajadores y beneficiarios	Director ejecutivo	1 día	Dinero Pancartas	# total de personas de la fundación # de personas q conocen objetivos / # total de personas de la fundación
Colocar afiches medianos de la misión y la visión en las oficinas de la fundación	Director ejecutivo	1 día	Afiches Cinta adhesiva	
Enviar un correo a todos los trabajadores con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la fundación.	Secretaria	1 día	Computadora	
Publicar en la página web y redes sociales la misión y visión de la fundación.	Secretaria	1 día	Computadora	
Estrategia 4: Implementar acciones para mejorar el empoderamiento de los colaboradores				
Acción	Responsable	Duración /frecuencia	Recursos	Indicador
Crear escenarios en los cuales los colaboradores puedan tener la capacidad de decidir en las	Gerente de cada proyecto	Semestral	Suministros de oficina Computadora Infocus	# de métodos de empoderamiento/ # de métodos de empoderamiento planificados.

decisiones de la fundación				
Mantener canales de comunicación abiertos a los colaboradores y la disposición a escuchar las opiniones de los mismo	Todos los colaboradores	Siempre	Suministros de oficina	
Darles la posibilidad de decidir y actuar con respecto a sus funciones	Todos los colaboradores	Cuando el caso lo amerite	Suministros de oficina	
Permitir que los colaboradores intercambien información entre ellos dentro de la fundación	Todos los colaboradores	Cuando el caso lo amerite	Suministros de oficina	
Revisar los métodos de empoderamiento para realizar una retroalimentación	Gerente de cada proyecto	Semestral	Suministros de oficina	

Tabla 26 Plan de Acción 4/4

Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES

- Una vez procesada la información recolectada se determinó que la fundación no cuenta con una planificación estratégica que ayude a la gestión de las actividades, poniendo en una situación de incertidumbre a los trabajadores quienes no podrán tomar decisiones acertadas.
- El haber realizado un diagnostico estratégico de la fundación fue de gran utilidad para conocer la situación actual de la organización y a su vez fue útil para el desarrollo de las matrices EFI, EFE y de IMPACTO las cuales ayudaron a conocer que tipo de estrategias serían las apropiadas para mejorar la gestión de la fundación.
- El procesamiento de la información recolectada por las encuestas y entrevistas a la fundación permitió que me involucre más a fondo con la organización permitiéndome ser más objetiva al momento de plantear las estrategias las mismas que se reflejan en el plan de acción propuesto en esta investigación.
- El plan de acción propuesto en esta investigación recopila las acciones más importantes para cumplir con los objetivos, de esta manera el plan de acción se convierte en una guía donde conocemos el responsable, su tiempo de ejecución, los recursos necesarios y además un indicador que ayude a su control posterior.
- La fundación al tener predisposición de un cambio opto por adoptar en su gestión una herramienta necesaria y útil como es la planificación estratégica con la cual se busca estar preparados para enfrentar las distintas circunstancias que se le presenta en el futuro.
- El no contar con una organigrama estructural apropiado en la fundación, en muchos de los casos impide que los procesos sean ágiles, que la comunicación interna no sea clara y que la estructura jerárquica de la organización sea confusa para los colaboradores.
- El desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la fundación ha hecho que los socios y los colaboradores no se sientan parte de la misma haciendo notorio su falta de compromiso con la fundación y por ende la falta de cumplimientos de los objetivos establecidos por la organización.

RECOMENDACIONES

- La aplicación de la planificación estratégica propuesta en esta investigación ayudara a la fundación a tener un futuro más claro con una visión a largo plazo, aprovechando al máximo los recursos con los que se dispone.
- El plan de acción desarrollado en la presente investigación, deberá ser compartida con todos los colaboradores de la fundación para lograr mejorar la gestión de la organización y de esta manera lograr cumplir con las metas y objetivos que se plantea la fundación, además de ellos se podría implementar planes de acción más específicos para cada proyecto que maneja la fundación.
- Además de la presente investigación se debe añadir otras herramientas de gestión que ayuden a estar más preparados a las distintas necesidades del día a día, y las mismas hagan que la fundación logre alcanzar con la visión que tienen a futuro.
- El realizar un presupuesto anual para la fundación ayudara a mejorar la gestión financiera, permitiendo establecer prioridades y dar seguimiento a los objetivos que se ha planteado la fundación en un periodo determinado, distribuyendo de manera equitativa los recursos con los que dispone la fundación.
- Dar a conocer la misión, visión y objetivos planteadas por la fundación a fin de crear un compromiso con todos los socios y colaboradores para trabajar conjuntamente y dar cumplimiento a los mismos.
- Plantear a los gerentes de cada proyecto que se elabore un organigrama estructural que responda a sus necesidades y al crecimiento que presente cada proyecto a fin de consolidar un organigrama de la fundación, con lo cual se ayudara para conocer la estructura jerárquica, y ayudara a mejorar la comunicación interna de la fundación.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. 2ª ed, México: Mc Graw Hill.
- Campo, F. M., & Gómez. (1999). *Planeación estratégica y tecnología de informacion para la pequeña y media empresa*. México DF: Dirección de Difusión Universitaria.
- Campo, F. M., & Gómez. (1999). *Planeación estratégica y tecnología de informacion para la pequeña y media empresa*. México DF: Dirección de Difusión Universitaria.
- Gómez, P. N. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.
- Lerma, A. E., & Kirchner. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, Guía Práctica*. México: Alfaomega.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Ninabanda, V. (2010). *Documentos Fundación de Integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad*. Guaranda: Archivos de la Fundación .
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 4ta Edición.
- Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica. La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. México: Panorama Editorial.
- Troya, A. (2008). *La Planeación Estratégica en la Empresa Ecuatoriana*. Ecuador: Publicaciones Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arismendi, E. (2013). *Tipos y diseño de la investigación*. Recuperado el 03 de Octubre de 2016, de Tipos y diseño de la investigación:

- http://planificaciondeproyektosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Castellanos, L. (2015). *Matrices interna y externa*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Wordpress: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Cortez, L. P. (2010). *Dspace*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4545/1/UPS-QT01966.pdf>
- Garzón, K., & Rojas, N. (2012). *Glosario Administrativo*. Recuperado el 04 de Octubre de 2016, de <http://wwwadministracionysupadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>
- Ghirardelli, G. (2014). *La Tercera*. Recuperado el 03 de Octubre de 2016, de <http://www.latercera.com/noticia/clase-1-planificacion-estrategica-un-desafio-vigente-curso-planificacion-estrategica/>
- Hernández, C. (1998). *Glosario: Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo>
- Medina, O. (2009). *Diccionario de administración de empresas*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Rasse, R. (2010). *Metodología de la Investigación Educativa*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <http://aulavirtual-udo.blogspot.com/2010/10/diseno-de-proyectos-tipos-de.html>
- Velásquez, I. (2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/diseno-de-un-modelo-de-planificacion-estrategica/>
- Vera, S. A. (2009). *Calameo: Técnico en Análisis y producción de la información administrativa*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene la finalidad de conocer información sobre la "Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad", que sirva para la elaboración de la tesis de Ingeniería de Empresas. Se pide de la manera más comedida sirvase contestar de la manera más sincera la siguiente encuesta

❖ Marque con una X en la respuesta que Ud. Crea conveniente

1. Escoja su genero
Femenino..... Masculino.....
2. ¿Conoce Ud. claramente cuál es la misión de la fundación?
SI..... NO.....
3. ¿Conoce Ud. claramente cuál es la visión de la fundación?
SI..... NO.....
4. ¿Conoce Ud. claramente cuáles son los valores de la fundación?
SI..... NO.....
5. ¿Conoce Ud. claramente cuáles son los objetivos de la fundación?
SI..... NO.....
6. ¿Conoce Ud. si existe una planificación estratégica dentro de la fundación?
SI..... NO.....
7. ¿Considera Ud. que las acciones empleadas en la fundación, para el desarrollo de las actividades son ?
Excelente..... Regular.....
Muy bueno..... Malo.....
Bueno.....
8. ¿Cree Ud. que la fundación motiva a sus trabajadores para impulsar nuevos proyectos?
SI..... NO.....
9. ¿Cómo considera Ud. Que es el control de las acciones empleada en la fundación?
Excelente..... Regular.....
Muy bueno..... Malo.....
Bueno.....

Anexo 1 Encuesta 1/2

10. En que ámbito cree Ud. que la fundación debería impulsar más proyectos
- | | |
|-------------------|-----------------|
| Social _____ | Educativo _____ |
| Cultural _____ | Religioso _____ |
| Económico _____ | Otros _____ |
| Tecnológico _____ | |
11. ¿Considera Ud. que la fundación le permite desarrollarse humana y profesionalmente?
- SI..... NO.....
12. Como califica la el clima laboral en la organización
- | | |
|-----------------|---------------|
| Excelente _____ | Regular _____ |
| Muy bueno _____ | Malo _____ |
| Bueno _____ | |
13. Cuáles son los aspectos que se debería mejor dentro de la fundación
- Capacitación _____
- Infraestructura _____
- Fortalecimiento organizacional _____
- Elaboración de proyectos _____
- Salarios _____
- Otros _____
14. Cree Ud. que los usuarios de los servicios de la fundación acuden a ella por:
- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| Infraestructura _____ | Cercanía _____ |
| Calidad de servicio _____ | Gratuidad de servicio _____ |
| Rapidez de atención _____ | |
15. Porque medios se da a conocer los servicios que presta la fundación
- | | |
|------------------|-------------------|
| Internet _____ | Afiches _____ |
| Televisión _____ | Boca a boca _____ |
| Radio _____ | |

[GRACIAS POR SU COLABORACION



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**



Guía de entrevista

1. ¿Qué tipo de servicios presta a la colectividad?
2. ¿Qué instituciones auspician económicamente a la fundación?
3. ¿Cómo es el control que realiza a las actividades de la fundación?
4. ¿Con qué frecuencia se realiza las asambleas de socios?
5. ¿Cómo reporta los avances realizados en la fundación a los socios?
6. ¿Considera Ud. que la fundación está alcanzando todas las metas propuestas?
7. ¿Sirvase a indicar las fortalezas y debilidades de la fundación?
8. ¿Considera que es necesario que la entidad tenga un plan estratégico de las actividades y porque?
9. ¿Cuáles son los factores externos que más afectan a su organización?
10. ¿Cuáles son los factores externos que más benefician a su organización?
11. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que Ud. toma en su trabajo?
12. ¿Cuál es la estructura orgánica de la fundación?
13. ¿Qué cambios ha experimentado la empresa en los últimos años?
14. ¿Cómo selecciona al personal?
15. ¿Cómo evalúa al personal?
16. ¿Cómo remunera al personal?
17. ¿Existen incentivos al personal? ¿Cuáles?
18. ¿Se elaboran informes de gestión? ¿Son comparados? ¿Son evaluados?
19. ¿Para qué plazo se planifica?
20. ¿Los planes se traducen en algún documento escrito?
21. ¿Quiénes intervienen en el proceso de planificación?

Anexo 3 Guía de Entrevista



Anexo 4 Convenio con la Universidad Estatal de Bolívar

En la imagen se puede observar una reunión con el presidente de la fundación con el rector de la Universidad



Anexo 5 Asociación de Limpieza en Asamblea

En la imagen se puede observar a los socios de la asociación de limpieza en una asamblea



Anexo 6 Reunión con los miembros de Ninabanda Seguridad

En la imagen se puede observar la reunión con los miembros de la compañía de seguridad



Anexo 7 Transmisión de un programa en la radio la Paz 1300 AM

En la imagen observamos la transmisión del programa matutino de la radio la Paz 1300 AM